

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vybrané aspekty přípravy organizace na dosažení dlouhodobé
organizační efektivnosti

Selected Aspects of Organization Preparations for Achieving Long-term
Organizational Effectiveness

Student: Bc. Eva Hanousková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Tímto místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Vybrané aspekty přípravy organizace na dosažení dlouhodobé organizační efektivnosti“ vypracovala samostatně, a to včetně všech příloh, na základě studia uvedené odborné literatury a pod odborným vedením pana PhDr. Ing. Aleše Mateiciuca, Ph.D., vedoucího mé diplomové práce.

V Ostravě 30. 4. 2010

.....

Eva Hanousková

Tímto velmi děkuji panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za poskytnuté konzultace, odborné rady a cenné připomínky k mé diplomové práci.

Děkuji také panu Petru Markovi, zástupci představenstva společnosti MAFRA a. s., za jeho čas a ochotu k poskytnutí strukturovaného rozhovoru a za cenné rady k vypracování mé diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ADAPTACE SPOLEČNOSTI NA MĚNÍCÍ SE PODMÍNKY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	2
2.1 Strategický management	2
2.1.1 Podniková strategie	2
2.1.2 Strategické plánování	3
2.1.3 Strategické myšlení a rozhodování	4
2.1.4 Strategické přístupy v podniku	5
2.1.5 Metody a techniky strategického managementu	6
2.2 Management změn	9
2.2.1 Dimenze změn	10
2.2.2 Vybrané přístupy managementu změn	11
2.3 Procesní řízení	13
2.3.1 Východiska procesního řízení	13
2.3.2 Procesní řízení v oblasti organizační architektury	16
2.4 Management znalostí	17
2.4.1 Učící se organizace	18
2.5 Management rizika	23
2.6 Identita firmy	25
2.6.1 Složky firemní identity	25
2.6.2 Etika v managementu	28
2.6.3 Společenská odpovědnost firem	30
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	32
3.1 Orgány společnosti a členové statutárních a řídících orgánů společnosti	32
3.2 Podnikatelské aktivity vybrané společnosti	33
4. ANALÝZA PROCESU ADAPTACE VYBRANÉ ORGANIZACE PROSTŘEDÍ PODNIKÁNÍ	35
4.1 Předmět analýzy	35
4.2 Postup analýzy a použité metody	35
4.3 Výsledky analýzy	35
4.3.1 Vývoj obratu společnosti v letech 2000 – 2008	35

4.3.2 Organizační schéma obchodního oddělení.....	37
4.3.3 Manažerské přístupy k dosažení trvalé efektivnosti.....	39
4.4 Shrnutí získaných poznatků.....	45
5. DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO MANAGEMENT.....	46
5.1 Návrhy v oblasti organizační architektury.....	46
5.2 Návrhy v oblasti podnikového vzdělávání.....	49
5.2.1 Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců.....	50
5.2.2 Vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů.....	54
5.3 Návrhy v oblasti manažerské etiky a CSR.....	56
6. ZÁVĚR.....	57
SEZNAM LITERATURY.....	58
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. Úvod

V tržní ekonomice rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti firem její schopnost obstát v konkurenčním prostředí. Aby byl podnik úspěšný, směřuje všechna svá strategická, taktická i organizační opatření k dosažení svých prioritních cílů. V dnešním dynamickém a měnícím se prostředí, v neklidné době chaosu a ekonomických turbulencí však firmám nestačí pouze vést své procesy směrem k ekonomickým cílům. V současnosti musí management firem napřít veškerý svůj um a využít všechnen svůj potenciál k tomu, aby tyto procesy prováděl co možná nejefektivněji. Jedině tímto způsobem může optimálně zhodnotit své zdroje, využít všech příležitostí tržního prostředí a vyvarovat se naplnění jeho hrozeb. Zároveň musí prokázat vysokou míru adaptability na měnící se podmínky vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Pak dokáže i ve složitých ekonomických a společenských podmínkách obstát, získat rozhodující konkurenční výhodu a z ní vyplývající stabilní pozici ve svém odvětví a v celé společnosti.

Při tom všem si však firmy stále častěji uvědomují, že dosažení jejich ekonomických cílů nemusí být jejich jedinou prioritou. Zároveň s rozvojem své manažerské a organizační efektivity tyto firmy poznávají, že výsledky jejich podnikatelského úsilí budou v konečném důsledku ještě znásobeny a umocněny, přijmou-li za své etické principy podnikání a stanou-li se svému okolí příkladem společensky odpovědného chování.

Cílem mé diplomové práce je identifikace procesů, jimiž vybraná společnost usiluje o dosažení svých dlouhodobých podnikatelských cílů. Tyto procesy jsou studovány z pohledu jejich požadované efektivity. V práci je věnována pozornost také zjištěným nedostatkům a chybám, kterých se společnost dopouští, a v závěrečné části jsou předloženy managementu společnosti návrhy ke zlepšení současné situace.

2. Teoretická východiska adaptace společnosti na měnící se podmínky podnikatelského prostředí

2.1 Strategický management

Podstatou snažení každé firmy je dosažení její dlouhodobé prosperity, a to prostřednictvím úspěšného plnění svých funkcí a dosahováním vlastních stanovených cílů. Jedním ze stěžejních manažerských přístupů, který vede k dosažení těchto cílů, je strategický management. Jeho uplatňování ve firemní praxi umožňuje analýzu současné situace na trhu i v podniku, kvalifikovanou prognózu situace budoucí a z ní vyplývající volbu nejvhodnějšího směru vývoje organizace prostřednictvím vytyčené podnikové strategie.

2.1.1 Podniková strategie

Efektivní a účelné řízení všech podnikových procesů předpokládá, že budou stanoveny jasné a dlouhodobé perspektivy daného podniku, tj. životně důležité cíle a cesty, kterými lze těchto cílů dosáhnout. Přitom je třeba mít neustále na zřeteli potřebu variantnosti, jelikož vnější prostředí firmy podléhá neustálým změnám, turbulencím, chaosu a konkurenčním tlakům. Problematikou stanovení dlouhodobých podnikových cílů se zabývá strategické řízení, a to prostřednictvím podnikové strategie.

Podniková, resp. firemní strategie plní v každém podniku tři základní funkce, viz Lednický (2006):

- řešení vztahů firmy k vnějšímu prostředí, využívání všech jeho příležitostí a omezování jeho hrozeb
- smysluplné uspořádání vnitřního prostředí firmy tak, aby bylo schopno pružně reagovat na vnější podněty nejrozdílnějšího charakteru
- stanovení priorit firmy vycházejících z vnitřní struktury a z vnějších podmínek podniku, zároveň s dobrým načasováním jejich realizace. Vhodně zvolená strategie je základním předpokladem úspěchu firmy, získání konkurenční výhody a posílení její konkurenceschopnosti

Za podnikovou strategii tedy můžeme považovat dlouhodobý, realistický, kvalitativně zaměřený a akčně orientovaný plán s vnitřní i vnější flexibilitou. Takto pojatá strategie pak umožňuje průběžně se vyrovnávat s neustálými změnami vnějšího prostředí a uplatňovat programy vlastních iniciativ a akcí, které firmě zajistí stabilní pozici v dynamickém a

turbulentním podnikatelském prostředí. Za těchto podmínek se pak firemní strategie stává integrujícím prvkem všech zájmových skupin, které ve firmě působí.

Za hlavní důvody uplatňování strategického řízení ve firmě je možno považovat tyto aspekty, viz Lednický (2006):

- podnik může zakládat svá rozhodnutí na dlouhodobých prognózách a neomezovat je na pouhé intuitivní reakce na vzniklou situaci. Management dokáže předvídat budoucí vývoj a s ním spojená ohrožení nebo naopak příležitosti
- podnik s jasnými cíli a směry budoucího vývoje je pro všechny zúčastněné zájmové skupiny zárukou transparentního směřování ke stabilitě svých pozic na trhu a k efektivitě všech firemních procesů
- strategické řízení zlepšuje komunikaci ve firmě. Lidé lépe pracují, když znají dlouhodobé cíle podniku a mohou se s nimi osobně ztotožnit. Firemní projekty jsou dokonaleji koordinovány a podnik lépe alokuje své zdroje

Samozřejmě, že nalezneme i některé argumenty, které částečně zpochybňují uplatňování strategického řízení ve firemní praxi. Jedním z nejzávažnějších argumentů je ten, že veškeré podmínky a vnější okolí firmy se mění tak rychle, že management těžko může něco dlouhodobě plánovat. Cíle se pak v těchto podmínkách stávají příliš vágními a všeobecnými. Praxe prý dokazuje, že podniky jsou schopny efektivní existence i bez strategického řízení.

I v případě, že připustíme platnost výše uvedených argumentů, v praxi je nesporně převládá fakt, že strategické řízení umožňuje podnikům dobře anticipovat měnící se podmínky vnitřního i vnějšího okolí firmy a poskytovat jasné cíle a směry budoucí činnosti svým zaměstnancům. Podniky, které v praxi uplatňují strategické řízení, dokáží být v konečném důsledku daleko **efektivnější**.

2.1.2 Strategické plánování

Strategické řízení podniku musí zákonitě vycházet ze stanoveného strategického plánu. Časový horizont, pro který je strategický plán vytvářen, je relativní, a vychází ze specifických potřeb jednotlivých firem. Aby mohlo být strategické plánování v podniku považováno za efektivní, musí obecně naplňovat kritéria věčnosti, kompetentnosti, kreativity, orientace na řešení problémů a orientace na budoucnost.

Základními používanými plánovacími metodami jsou metody **kvantitativní** a metody **kvalitativní**. Z kvantitativních metod je to například *analýza časových řad*, viz Turčan a kol.,

(2002). Časovou řadou se rozumí posloupnost hodnot určitého ukazatele uspořádaných v čase od nejstarších po nejnovější. Časová řada tedy představuje hodnoty ukazatele pozorované v průběhu času. V ekonomii se nejčastěji používá jako interval sledování rok, čtvrtletí nebo měsíc, méně často týden nebo den. Analýzou hodnot časových řad se snažíme poznat zákonitosti vývoje sledovaného ukazatele a tím získat možnost předvídání vývoje ukazatele v budoucnosti.

Časovou řadu je možno rozložit na čtyři složky: trend, sezónní složku, cyklickou složku a náhodné kolísání. V praxi většinou spolupůsobí na daný ukazatel všechny čtyři složky současně, a to větší či menší měrou. Ve své diplomové práci se zabývám zejména složkou trendovou. Trendem rozumíme hlavní tendenci dlouhodobého vývoje hodnot analyzovaného ukazatele v čase. Trend může být rostoucí, klesající nebo mohou hodnoty ukazatele časové řady kolísat kolem určité úrovně. Pak se jedná o časovou řadu bez trendu. Určení trendu je jedním z nejdůležitějších úkolů analýzy časových řad. Při analýze hledáme funkci, která nejlépe vyjadřuje závislost hodnot sledovaného ukazatele na čase t . K tomuto účelu používáme metody jednoduché regrese. Nejčastěji jsou využívány funkce lineární, polynommické, logaritmické či mocninné.

Z kvalitativních metod lze uvést například *metodu tvorby scénářů*. Tato metoda patří ve firemní praxi k nepoužívanějším plánovacím metodám. Spočívá v systému řetězení informací o alternativních možnostech budoucího vývoje. Ukazuje možnosti, jak by se budoucnost mohla vyvíjet na základě vyhodnocení logických souvislostí současného stavu. Scénáře poskytují několik alternativ budoucího vývoje a umožňují manažerům systematicky prozkoumat možné důsledky nejistoty při volbě určité strategie.

2.1.3 Strategické myšlení a rozhodování

Strategické manažerské myšlení se vyznačuje zejména soustavnou snahou o intenzivní a co nejdokonalejší využívání všech dostupných informací, jejichž přínos spočívá hlavně ve vytváření solidních základů pro průběh strategických rozhodovacích procesů. Strategické informační systémy musí managementu umožňovat předvídání a odhalování možných změn ještě před tím, než skutečně nastanou, plánování toho, jakým způsobem se s nimi vyrovnat, eliminovat ztráty, které z nich plynou, a také využít příležitosti, jež sebou eventuelně přinesou. Zároveň musí být zajištěno měření výsledků všech podnikových činností, s cílem zajistit **efektivitu řízení** a neustálé zlepšování všech firemních procesů.

Strategické manažerské myšlení je charakterizováno intenzivním úsilím o využití všech dostupných informací, jejichž důsledným využíváním v praxi lze dosáhnout vyšší *efektivnosti* a produktivity, rychlejší návratnosti vložených finančních prostředků a jistějšího dosažení zisků. Ve firemních procesech se vyskytuje méně chyb a méně je vyžadováno krizové řízení, zdokonaluje se týmová práce a zlepšuje týmová atmosféra v podniku. Zároveň dochází k dokonalejším zpětným vazbám. Podnik přeměňuje své potenciálních hrozby v příležitosti a poučuje se z nastalých chyb.

2.1.4 Strategické přístupy v podniku

V podnicích se lze setkat s různými přístupy formování firemních strategií. Podle Vebera (2009) patří k základním pojetím například **hierarchická strategie**, představující jeden z nejstarších přístupů. Je založena na pojmech, jako jsou poslání firmy, cíle, strategie, taktiky a politiky. Výhodou tohoto přístupu je, že se soustřeďuje na víceúrovňovou analýzu, jejíž jednotlivé stupně rozlišují míru obecnosti a podrobnosti. Za nevýhodu tohoto přístupu lze považovat malý důraz na vliv konkurenčního prostředí, vliv neustálých změn a nutnost stálého přizpůsobování se změněným podmínkám.

Moderním a v současnosti často používaným manažerským přístupem je **model S – C – P** (*Structure – Conduct – Performance Model*), viz Veber (2009), který je založen zejména na pochopení vztahu mezi okolím firmy a její úspěšností. Pojem *structure* (struktura) charakterizuje odvětví ve smyslu bariér vstupu do odvětví, počtu firem, apod. Pojem *conduct* (chování firmy) charakterizuje chování firem uvnitř odvětví, a to např. způsoby komunikace, cenovou politiku, úroveň výzkumu a vývoje, výrobní politiku, apod. *Performance* (výkonnost, úspěšnost) charakterizuje jak úspěšnost a **efektivnost** jednotlivých firem, tak i celého odvětví, ve kterém chce firma působit a získat zde svou konkurenční výhodu.

Přitažlivost odvětví definuje **Porterův model „pěti konkurenčních sil“**. Vychází z definice pěti základních hrozeb ovlivňujících přitažlivost odvětví, a to stávající konkurence uvnitř odvětví, nové (potenciální) konkurence, substitutů a komplementů na trhu, vlivu dodavatelů a vlivu odběratelů.

Dalším moderním manažerským přístupem je **model R – C – P** (*Resource – Conduct – Performance Model*), viz Veber (2009). Ten považuje za nejdůležitější konkurenční výhodu existenci zdrojů, kterými disponuje. Pojem *resource* (zdroj) je zde pojímán hodně široce. Za zdroje jsou v podniku považováni nejen lidé, ale i *know-how*, organizační struktura, schopnost učit se, komunikovat, apod. Při posuzování těchto zdrojů však nejde jen o

jejich množství, ale i o jejich kvalitu, komplexnost, zvláštnosti, apod. Konkurenční výhoda podniku pak spočívá zejména v možnosti disponování lepšími zdroji, než jaké má k dispozici konkurence, a také v lepším využívání a zhodnocování existujících zdrojů.

Za jeden z nejpoužívanějších přístupů strategického managementu je považován tzv. **odvětvový přístup**. Vychází zejména z analýzy vnějšího prostředí firmy, jeho příležitostí a hrozeb, a z analýzy vnitřního prostředí podniku, jeho silných a slabých stránek. K tomuto využívá zejména analýzu SWOT a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, jejichž výsledky pak vedou k nalezení strategické konkurenční výhody firmy.

2.1.5 Metody a techniky strategického managementu k dosažení vyšší efektivity podniku

Charakteristickým rysem strategického managementu je vysoký stupeň originality používaných metod a stylů manažerské práce. Ve své podstatě tyto metody a styly nejčastěji vycházejí z tradičních technik standardního metodického aparátu, na který pak navazují nové přístupy k uplatňování procesů strategického řízení v podniku

Benchmarking

Výrazem *benchmarking* označujeme podle Vebera (2009) nepřetržité sledování a hodnocení výsledků firmy pomocí srovnávání s jinými (špičkovými) firmami v odvětví i mimo ně, za účelem **zvýšení efektivity**. *Benchmarking* je ve firmě důležitým nástrojem pro dosažení konkurenčních výhod a trvalého zlepšování všech firemních procesů a výsledků, zároveň s dosažením spokojenosti zákazníků. Tato metoda je vysoce aktuální zejména v době hospodářské recese, kdy se ve firmách projevuje silný tlak na snižování nákladů a na lepší využívání podnikových zdrojů. Tím, že se firma bude srovnávat (poměřovat) s nejlepšími, naplní prvořadé cíle *benchmarkingu*, tj. odhalení vlastních nedostatků a dosažení vyšší **efektivity** a kvality firemních procesů.

Analýza SWOT

Metoda SWOT podle Vebera (2009) vychází ze základní definice strategie, která považuje strategii za vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, pomocí něhož bude zachováno nebo zlepšeno její postavení vůči konkurenci. Za dobrou strategii je pak považována ta, která eliminuje hrozby vnějšího prostředí současně s využitím jeho příležitostí, a která zároveň těží ze silných stránek firmy, přičemž odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. Analýza

SWOT je odvozena ze začátečních písmen anglických slov: **S** (*strengths*) – silné stránky firmy, **W** (*weaknesses*) – slabé stránky firmy, **O** (*opportunities*) – příležitosti ve vnějším prostředí firmy a **T** (*threats*) – hrozby vnějšního prostředí firmy.

Za **hrozby** vnějšního prostředí firmy považujeme hrozby makro- i mikrookolí firmy. Patří sem například státní regulace, velký počet konkurenčních firem, velká diferenciace v odvětví, know-how používané v odvětví, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nových firem do odvětví, apod. *Příležitostmi* vnějšního okolí chápeme nejčastěji příležitosti, které firmě pomáhají eliminovat hrozby vnějšního prostředí. Jsou to také např. růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. Za *silné a slabé stránky* firmy považujeme například strukturu organizace, finanční postavení podniku, úroveň výzkumu a vývoje, výrobovou politiku, výrobní kapacity, úroveň managementu, image firmy či výrobku, apod.

Pokud jde o budoucí vývoj podniku, je nutno chápat příležitosti i hrozby vnějšního okolí a silné a slabé stránky podniku dynamicky: zvažovat alternativy budoucího růstu, event. stagnace či zhoršení těchto faktorů.

Metoda SPACE

Rovněž metoda SPACE (*strategic position and action evaluation*) vychází podle Vebera (2009) ve své podstatě z analýzy silných a slabých stránek podniku a z hrozeb a příležitostí vnějšního prostředí.

Vnějšní prostředí rozlišuje zejména *stabilitu prostředí* (úroveň poptávky, technologické změny, míru inflace, tlak substitučních výrobků, cenovou elasticitu poptávky ...) a dále *přitažlivost odvětví* (růstový potenciál trhu, kapitálovou náročnost, technologické know – how, apod.).

Vnitřní prostředí je vyjádřeno *konkurenční výhodou* dané firmy (životním cyklem výrobku, loajalitou zákazníků, faktickým podílem na trhu ...), a také *finanční silou podniku* (likviditou, návratností investic, mírou zadlužení, úsporami z rozsahu, apod.).

Kombinací faktorů vnějšního a vnitřního prostředí vznikají čtyři odlišné varianty strategického chování firmy, viz Veber (2009):

- *agresivní postavení* – firma působí v atraktivním odvětví, má stabilní pozici a úspěšně si chrání svou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem může být vstup nové firmy do odvětví. Toto postavení umožňuje firmě zvyšování podílu na trhu.

- *konkurenční postavení* – firma v atraktivním odvětví, v relativně nestabilním prostředí, ve kterém má ale poměrně jistou konkurenční výhodu. Za kritický faktor bývá považována finanční síla podniku. V tomto prostředí by měla firma zvažovat své spojení s jinou organizací, hledat cesty k upevnění své finanční situace, zlepšovat hospodárnost firemních procesů, apod.
- *konzervativní postavení* – firma ve stabilním prostředí s nízkou mírou růstu. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Firma by měla hledat možnosti vývoje nových výrobků a snažit se o průnik na nové trhy, případně do atraktivnějších odvětví.
- *defenzivní postavení* – firma v neatraktivním odvětví, kritickým faktorem je nejen konkurenceschopnost, ale i finanční stabilita. Organizace v tomto postavení musí radikálně snižovat náklady, omezit investice, případně reálně zvažovat odchod z odvětví.



Obr. 2.1 - Metoda SPACE, viz Veber (2009)

Analýza PEST

Tato analýza vychází podle Vebera (2009) z bližší specifikace faktorů ovlivňujících vnější prostředí organizace. Posuzuje se vývoj všech těchto faktorů v čase a odhaduje se, do jaké míry se jako důsledek těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost. V rámci analýzy PEST se zkoumají faktory politicko právní (např. platná legislativa, politická orientace vlády, daňová politika, sociální politika, antimonopolní politika, liberalizace zahraničních vztahů, apod.), ekonomické faktory (vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, fáze hospodářského cyklu ...), dále faktory sociální (demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva, úroveň vzdělanosti, mobilita pracovní síly, sociální legislativa ...) a v neposlední řadě také faktory technické (úroveň podpory vědy a výzkumu, trendy v inovacích a vývoji technologií, úroveň právní ochrany patentů, značek, apod.).

Jelikož analýza výše uvedených faktorů může poskytnout relativně velké množství různých informací, je zapotřebí je selektovat a zaměřit se na nejdůležitější z nich. Ty potom podrobit důkladné analýze a odhadnout míru jejich vlivu na vnější prostředí organizace. Variantou analýzy PEST je analýza PESTEL, která mimo výše uvedených faktorů podrobuje zkoumání také faktory environmentální (E) a legislativní (L).

Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard vytváří podle Vebera (2009) vazbu mezi strategií podniku a jeho operativní činností. V řadě podniků totiž vzniká problém se skutečným propojením firemní strategie a její realizací a zavedením do praxe. BSC se zaměřuje na správnou formulaci podnikových strategických cílů, přičemž nejde jen o cíle finanční, ale také o cíle zaměřené na zákazníky, na firemní procesy a rozvoj znalostí.

Metoda BSC zároveň zdůrazňuje nutnost vhodné komunikace, aby všechny výkonné i řídicí články organizace byly se záměry firmy detailně seznámeny a zároveň srozuměny, v čem spočívají jejich konkrétní úkoly vedoucí ke splnění těchto záměrů.

Důležité je průběžné sledování a vyhodnocování plnění stanovených strategických cílů pomocí soustavy měřitelných ukazatelů, které se po vzájemném provázání stanou objektivními indikátory plnění podnikových cílů.

Aplikace metody BSC v podnikové praxi probíhá formou *stanovení cílů*, tj. vyjasnění firemní strategie a stanovení cílů v perspektivě financí, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Dále musí dojít k *propojení souvislostí*, to znamená, že cíle musí být propojeny ve všech čtyřech perspektivách a musí být *stanovena váha* jednotlivých ukazatelů. V této souvislosti je nutné *stanovit měřítko* a cílové hodnoty, *určit akční programy* a v neposlední řadě dosáhnout jejich *zapojení do běžných firemních systémů*.

2.2 Management změn

Hospodářský vývoj je v posledních desetiletích výrazně ovlivňován značnou proměnlivostí ekonomické reality. Ekonomiky jednotlivých organizací, států a integračních seskupení musí reagovat na řadu situací, které s postupující globalizací ekonomik ztrácejí lokální charakter a stávají se celosvětovým fenoménem. Společensko - ekonomickou realitu ovlivňují politické konflikty, ropné a měnové krize a celá řada dalších situací, se kterými se musí ekonomiky vyrovnávat. Vše na světě se vyvíjí či minimálně podléhá proměnlivosti, což je ve své podstatě nepřetržitý proces. Tempo realizace změn se navíc stále zvyšuje.

Současným procesům řízení jsou v této souvislosti vytýkány nedostatky spojené např. s nedostatečnou pružností a adaptabilitou organizačních struktur na změny ekonomické reality a s konzervativním chováním nejen řadových pracovníků, ale i mnoha manažerů. Mnoho firem v současném období změn a turbulencí neumí či nemá zájem zapojit intelekt a invenci všech pracovníků do rozvoje firmy v podobě iniciativních návrhů a aktivit. Poté však dochází k odcizení řídicích a výkonných složek organizace ve vztahu ke společným cílům, projevuje se absence pocitů sounáležitosti zaměstnanců s firmou, neztotožnění se s jejími cíli, apod. Pokud management setrvává na pozicích tradičního způsobu řízení a iniciaci změn pokládá za záležitost pouze úzkého okruhu pracovníků, zakládá si již ve střednědobém horizontu na problémy se svou konkurenceschopností, *efektivitou* svých podnikových procesů a následně i s ekonomickou prosperitou.

2.2.1 Dimenze změn

Účinné řízení procesů změny předpokládá podle Vebera (2009) dokonalé pochopení změny samotné. Oblastmi realizace změn se pak stávají prakticky všechny prvky a aktivity jednotlivých firem. Například výrokové inovace jsou předpokladem zlepšení existujících či zavedení nových výrobků a následně získání a udržení nových trhů. Technologické inovace umožňují zlepšování kvality produkce a snižování výrobních nákladů. Může jít i o změny v řízení, například změny v manažerských funkcích, o dílčí reorganizace nebo implementace úsporného managementu (*lean management, lean production*), zavedení nových přístupů managementu kvality, logistiky, environmentu, apod.

Příčinou, která vyvolává změnu, je obvykle zjištění nutnosti řešení nějakého problému. Ten se může projevit v různých podobách, například jako problém typu **porucha**, kdy v určité oblasti nastal negativní jev, jehož neřešení by mohlo vést k degeneraci. Může jít i o problém typu *ohrožení*, kdy existují signály, že by v blízké budoucnosti mohlo dojít k výše uvedené situaci. Dále rozlišujeme také problém typu **příležitost**. Řešení tohoto problému v sobě skrývá šanci pro další rozvoj, ale naproti tomu může být spojeno i s určitými riziky.

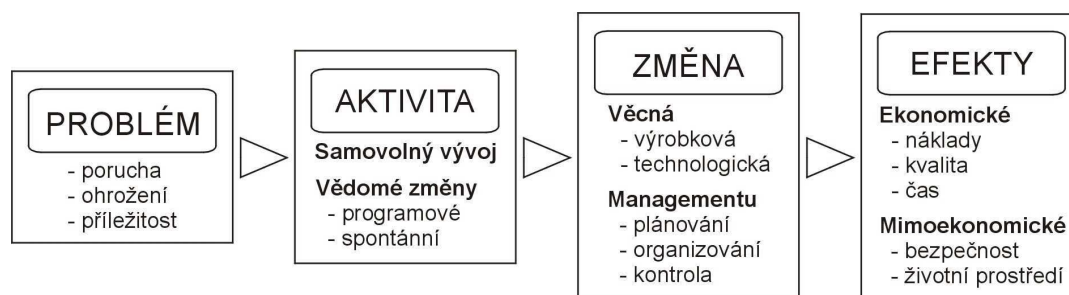
Je zřejmé, že všechny změny nejsou z pohledu svých dopadů, významu a způsobu řízení rovnocenné. Nejjednodušší členění rozlišuje změny „malé“ a „velké“. Malé změny (*incremental change*) jsou obvykle změnami iniciovanými „zdola“ – řadovými zaměstnanci, a to v podobě jejich zlepšovacích návrhů. Přínos těchto změn nebývá vysoký, avšak pozitivní stránkou je navození atmosféry neustálého malého zlepšování. Celkový přínos těchto změn nakonec nemusí být vůbec zanedbatelný, ba právě naopak.

Velké změny (*transitional change*) jsou změny s výraznými přínosy. Někdy se v této souvislosti používá výraz „změna skokem“. Většinou jde o změny iniciované „shora“, tj. vrcholovým managementem, a to v podobě výzkumných, vývojových nebo projekčních programů. Přínosy velkých změn jsou determinovány jednak finančními prostředky, jednak počtem a kvalifikací pracovníků, kterými firma disponuje v útvarech výzkumu, vývoje, projekce, přípravy výroby, apod. Často firmy v této souvislosti využívají externích kapacit.

2.2.2 Vybrané přístupy managementu změn

Všechny stránky společenského života, podnikatelskou sféru nevyjímaje, podléhají neustálým změnám. Záleží na managementu jednotlivých podniků, jak se se změnami dokáží vyrovnat a dokonce je využít ve prospěch firmy. Řízení aktivit spojených s monitorováním, přípravou a zejména implementací změn je důležitou úlohou manažerů na všech úrovních řízení.

Logiku procesu změny dokumentuje níže uvedený obrázek 2.2:



Obr. 2.2 - Obecný princip managementu změn , viz Veber (2009)

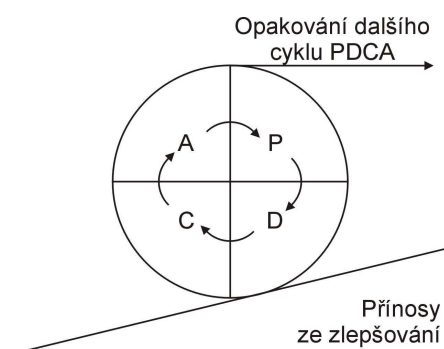
Iniciování změn managementem má úzkou spojitost se strategickými přístupy k inovacím. V této souvislosti hovoříme buď o *reaktivní strategii*, kdy management reaguje na konkrétní vnější změny např. trhu nebo konkurence, nebo o *proaktivní strategii*, kdy management je sám iniciátorem změn.

Je nesporné, že pro efektivní fungování podniků je nanejvýš žádoucí proaktivní chování managementu a v této souvislosti se hovoří o nutnosti vedení změn. Je nutné opustit vše neproduktivní, vše, co ztratilo na užitečnosti a co nepřináší žádnou přidanou hodnotu zákazníkovi. Zaměřit se na vlastní úspěchy a adekvátně je zužitkovat a zavést ve firmě systém neustálého inovování. Manažerské aktivity musí být v tomto případě zaměřeny zejména na zabezpečení potřebných zdrojů a na vlastní řízení změny.

Velmi často používaným přístupem v managementu změn je **Demingův zlepšovací cyklus PDCA**. Tento cyklus probíhá v opakovaných sekvencích činností, viz Veber (2009):

- **P** (*Plan*) – naplánování určitého zlepšení
- **D** (*Do*) – uskutečnění plánovaného záměru
- **C** (*Check*) – ověření a vyhodnocení dosažených výsledků
- **A** (*Act*) – provedení případných korekcí, zavedení zlepšení do praxe

Demingův model předpokládá, že na jeden uzavřený cyklus PDCA bude ihned navazovat další, čímž bude naplněn tzv. princip perpetuity.



0br. 2.3 - *Demingův zlepšovací cyklus PDCA*, viz Veber (2009)

Dalším z řady často používaných přístupů managementu změn je **reengineering**. Jde o metodologii představující koncepci dramatického zlepšení výkonnosti podniku jako výsledek radikální změny stávajících podnikatelských procesů ve firmě. Filosofie *reengineeringu* vychází z procesního přístupu managementu a klade důraz na dosažení výrazných pozitivních změn v podniku, a to ve směru zlepšení kvality (tj. snížení počtu vad, poruch a nedostatků, dosažení zásadního zlepšení kvalitativních parametrů), zkrácení výrobních časů, např. redukcí ztrátových časů, prostojů, zkrácením času přípravy výroby, apod., dále ve směru snížení nákladů, zvýšení *efektivity*, produktivity a lepšího využívání kapacit a zdrojů.

Podstatou a cílem reengineeringu není realizace drobných změn, ale naopak dramatické a zásadní kroky, které vedou k radikálním změnám v organizaci. Typickým znakem *reengineeringu* je jeho zaměření na procesy. Problematikou procesního řízení se bude zabývat následující kapitola diplomové práce.

Je empiricky prokázáno, že lidé mnohem lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí. Na této zkušenosti musí být založeny manažerské přístupy k překonání odporu vůči změnám ve firmě: management musí informovat zaměstnance o nutnosti změny, o jejích příčinách a podobě, musí zapojit spolupracovníky již do procesu přípravy změny a musí s nimi průběžně komunikovat celý průběh procesu změny v organizaci. Lidé pak budou změny lépe přijímat, budou – li přesvědčeni, že jim přinášejí užitek a výhodu.

2.3 Procesní řízení

V období klasického managementu byly v podnicích zavedeny systémy funkční a operační dělby práce. V průběhu doby se koncipovaly takové modely řízení, které větší firmy rozdělily do řady funkčních útvarů (výrobních, obchodních, technických, personálních, apod.) a zároveň atomizovaly hlavní provozní aktivity do dílčích operací, které za čas byli schopni zvládnout s vysokou výkonností i zcela nekvalifikovaní zaměstnanci. Tento styl organizace práce umožňoval standardizaci pracovních operací, jejich normování, spojování do podoby pásové výroby, apod. To vše samozřejmě vedlo k růstu produktivity práce, na druhou stranu však tento vysoký stupeň organizovanosti práce zvyšoval jak nároky na koordinaci jednotlivých operací, tak i členitost provozních systémů, které se pak stávaly méně flexibilními.

Sedmdesátá a osmdesátá léta minulého století byla v managementu ve znamení hledání nových manažerských přístupů, které by klasický model řízení přizpůsobily změnám, jež se začaly projevovat ve společenské realitě. Jedním z hlavních proudů tohoto snažení se stalo procesní řízení.

2.3.1 Východiska procesního řízení

Východiskem procesního přístupu je definování objektivně nutných činností, které musí být vykonány pro realizaci určitého produktu nebo služby, a uspořádání těchto činností do logického celku – tzv. procesu. Analýzou všech činností vykonávaných v podniku jsou odhaleny činnosti, které probíhají zbytečně nebo neefektivně. Je zkoumáno organizační uspořádání a prováděny jeho změny tak, aby došlo ke zprůhlednění odpovědnosti, snížení nároků na řízení, apod.

Proces je charakterizován podle Vebera (2009, str. 573) jako „souhrn činností, které mohou probíhat sekvenčně i paralelně, jejichž uskutečnění vede k výsledku, který má užitek pro zákazníka“ .

Proces je charakterizován **vlastníkem procesu**, což je řídicí složka, která zodpovídá za řízení, rozvoj, koordinaci a kontrolu procesu, dále **vstupem** daného procesu, kterým může být dodávka externího dodavatele nebo výstup jiného interního procesu. Další charakteristikou je **výstup** - přínos pro odběratele, jímž může být buď externí zákazník nebo také další interní proces, který daný výstup výchozího procesu přijímá jako svůj vstup. Realizace procesu samozřejmě vyvolává spotřebu zdrojů a tím i náklady, které je nutno porovnávat s přínosy procesu v podobě přidané hodnoty – sledujeme tedy **zdroje a náklady na proces. Zároveň** musí být zajištěna nejen účelnost a hospodárnost provozu, včetně **času potřebného k realizaci procesu**. V procesu **informačního zabezpečení procesu** je nutno definovat datové objekty, které budou v průběhu realizace procesu naplňovány, zpracovány a použity dále při řízení procesu. **Vnitřní organizační struktura** musí odpovídat požadavku přirozenosti, jednoduchosti a transparentnosti

Za základní úkoly procesního řízení jsou považovány postupy identifikace procesů, jejich nové formování, zajištění stability procesů a navození atmosféry zlepšování, viz Veber (2009):

Identifikace procesů

Procesní řízení předpokládá důkladné zmapování všech ve firmě probíhajících procesů. Realizace každého procesu si vyžaduje dokonalé propojení a načasování různorodých činností – například informačních, transformačních, řídicích, administrativních, apod. Některé činnosti budou probíhat současně, jiné v časové návaznosti. Identifikace se bude lišit podle toho, má – li být procesnímu řízení podroben nový subjekt nebo jde – li o existující subjekt, u kterého dojde ke změnám na základě procesního řízení. V tomto případě musí být nejdříve analyzován současný stav řízení na bázi procesů. Smyslem toho je dokonalé pochopení existujících procesů a vazeb mezi nimi, a také odhalení překážek, které brání efektivnímu fungování procesů.

Při analýze procesů se zaměřujeme na odhalení zbytečně nebo duplicitně realizovaných činností, neefektivně realizovaných činností, a to zejména těch, které vykazují minimum užitku pro zákazníka nebo těch, které sice užitek zákazníkovi přinášejí, ale za cenu neúměrně vysokých nákladů, dále chybějících činností, nedostatečnosti zdrojů a jejich úzkých míst, nedostatků ve vnitřní funkci procesu, způsobených např. špatnou koordinací činností. Dále se zaměřujeme na odhalení nedostatků v komunikaci a ve vazbě procesů na dodavatelské nebo zákaznické procesy.

Při **novém formování procesů** jde o nutnost implementovat procesní přístup do reálných podmínek dané firmy. V této souvislosti je nejdříve potřeba vyhodnotit, zda jsou současné postupy vyhovující či zda je nutná jejich přeměna. V tomto případě je možno postupovat buď směrem redesignu procesů nebo tzv. napřímením procesů.

Redesign procesů znamená zásadní přeměnu současné podoby procesů, opuštění současného organizačního uspořádání a nové koncipování organizační struktury firmy na bázi procesního přístupu.

Napřímení procesů znamená směr, který aplikuje procesní přístup v rámci existujícího organizačního uspořádání. Jde o odstranění zbytečných činností, které nepřinášejí užitek pro zákazníka, řešení činností, které jsou příliš nákladné nebo doplnění chybějících činností. Napřímení procesů však znamená i zvýšení efektivnosti procesů za účelem minimalizace počtu vad, časových zdržení či přerušení procesu, minimalizace stavů zásob, administrativních procesů, apod. Napřímení procesů je méně rizikovou variantou procesního přístupu, na druhou stranu však nemusí odstranit všechny problémy organizačních struktur založených na funkční dělbě práce.

Zároveň je nutná **stabilizace procesů**, protože opakovaně probíhající procesy standardně podléhají jisté míře proměnlivosti. Tato variabilita se může stát příčinou problémů, neboť negativně ovlivňuje kvalitu výstupů procesu, hospodárnost a *efektivnost procesů* a jejich plynulý průběh. Vlivy, které způsobují proměnlivost opakujících se procesů, mohou být buď systematické nebo náhodné. Příčiny *systematických vlivů* tkví v koncipování procesu, v trvalém působení určitých vnějších faktorů. Vznikají například chybou v technologickém postupu, špatným zadáním programu, apod. *Vlivy náhodné* se objevují nepravidelně a mají nejružnější podobu, např. nedodržení jinak správného technologického postupu a podobně.

Pro zabezpečení stability procesů je nutno dodržet následující zásady, viz Veber (2009):

- vypracování systému včasného varování o nežádoucím vývoji procesu
- efektivní eliminace systematických vlivů
- kvalitní příprava nových procesů
- aplikace statistického myšlení, např. systému Six Sigma (tj. systém měření proměnlivosti procesů pomocí směrodatných odchylek)

Výsledkem snažení o stabilitu procesů je stav, kdy jsou procesy „pod kontrolou“, což znamená, že umíme s jistotou přepokládat chování procesů a dokážeme ovlivnit faktory, které na procesy působí.

Zlepšováním procesů rozumíme v podstatě trvalou činnost, zaměřenou na hospodárné provádění procesů, kvalitu výstupů a zkracování termínů realizace procesů. Stranou našeho zájmu však nesmí zůstat ani zlepšování procesů v oblasti bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí, apod.

2.3.2 Procesní řízení v oblasti organizační architektury

Současné manažerské teorie rozlišují 2 druhy organizací s odlišným pojetím organizační struktury, viz Kirovová (2007). Jsou to **organizace mechanistické**, jejichž základy časově spadají do období taylorismu a které se vyznačují takovými charakteristikami, jako jsou vysoké organizační struktury, vysoký stupeň specializace pracovních míst s funkcionálně rozdělovanými povinnostmi, orientace na prostředky a postupy, nikoliv na cíle, a také velký rozsah centralizace v plánování, rozhodování, kompetencích, kontrole a podobně. V mechanistických organizacích převažují vertikální interakce a obsahem komunikace bývají většinou instrukce a příkazy. Je zde kladen velký důraz na loajalitu k organizaci. Prestiž v mechanistické organizaci většinou vyplývá z hierarchie pracovních pozic v organizační struktuře.

Naproti tomu **organizace organického typu** nemívají rigidní organizační strukturu a lépe odpovídají požadavkům proměňujícího se prostředí. Typickými charakteristikami těchto organizací jsou podle Kirovové (2007) ploché organizační struktury, menší rozsah specializace pracovních pozic, které umožňují vykonávat více druhů pracovních aktivit, a také nízký stupeň standardizace pracovních procesů, kdy jedinci sami rozhodují o metodách své práce. Tyto organizace se výrazně orientují na cíle, vyznačují se nižším stupněm centralizace pravomocí a kontroly, menší centralizací kompetencí na vrcholu organizační struktury a převahou horizontální interakce. V obsahu komunikace převažují informace a rady, je kladen důraz na loajalitu k projektu a pracovní skupině a prestiž vyplývá většinou z osobního přínosu organizaci.

Podle koncepce procesního přístupu k řízení by měly organizační struktury co nejvíce korespondovat s rozhodujícími podnikovými procesy. To vede k výrazné decentralizaci organizačního uspořádání, k podstatnému zploštění organizační struktury, ke změnám nároků na kvalifikaci pracovníků, na jejich motivaci a kritéria jejich hodnocení. Klade se důraz na schopnosti pracovníků, nikoliv na jejich příslušnost k určitým organizačním složkám. Proto je účelné organizaci co nejméně vnitřně strukturovat. V této souvislosti se hovoří dokonce o procesech bez vnitřních hranic.

V organizacích, které uplatňují procesní přístup k řízení, jsou procesy řízeny v první úrovni nevelkou skupinou manažerů, která udržuje proces v souladu se strategií a cíli firmy, zajišťuje koordinaci procesů, alokaci zdrojů, řídí otázky vnějšího financování, lidských zdrojů, apod. Druhou, výkonnou úroveň představují realizační týmy, které mají multidisciplinární složení a vyznačují se vysokým stupněm vnitřní aktivity.

Primárním důvodem ke změně organizační architektury by neměly být personální změny v organizaci, nýbrž snaha o zkvalitnění a *zefektivnění* řízení, kterým dosáhneme takových pro organizaci zásadních přínosů, jako je odstranění nedostatků v řízení, zrychlení řídicích i provozních procesů, usnadnění informačních a komunikačních toků a v neposlední řadě také redukce počtu zaměstnanců, přičemž úspory jdou převážně na vrub středního managementu.

2.4 Management znalostí

Podstatu znalostního managementu vystihuje celá řada různých definic, které se ve svých pojetích často velmi liší. Lze to vysvětlit zejména tím, že znalostní management čerpá z opravdu široké škály různých disciplín, z nichž můžeme uvést například filozofii, informatiku, knihovnictví, expertní systémy, znalostní manažerské systémy, kognitivní vědy, systémy pro podporu rozhodování, sémantické sítě, relační a objektové databáze a další a další.

Jako příklad uvedu definici podle Bureše (2007, str. 64): „Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“

Jinými slovy lze říci, že znalostní management je chápán jako manažerská disciplína spočívající především v tvorbě znalostní organizace, která je charakteristická intenzivní realizací znalostních procesů a využíváním znalostních zdrojů.

Znalosti se v současné době staly jedním z hlavních aktiv vyspělých organizací. Právě znalosti rozhodují ve své podstatě o konečné úspěšnosti a neúspěšnosti firmy. Chce - li firma dosáhnout konkurenční výhody, může to udělat rozličnými způsoby: nabídnout odlišný produkt, produkt s vyšší přidanou hodnotou nebo produkt levnější. Vždy však k tomu musí splnit rozhodující podmínku: musí lépe než všichni ostatní využít svých znalostí a lépe se svými znalostmi pracovat.

Teorie hovoří o dvou různých druzích znalostí, viz Veber (2009). **Explicitní znalosti** jsou ty, které lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem. Můžeme je tedy vyslovit, napsat či

jinak znázornit. Lze je vyjádřit pomocí dat, mohou být skladovány a přenášeny. V literatuře se můžeme setkat s názorem, že explicitní znalost je vlastně informace.

Tacitní znalosti jsou vytvářeny prostřednictvím interakce explicitních znalostí se zkušeností, intuicí, dovednostmi, osobními představami a mentálními modely jedince. Jsou silně svázány s činnostmi, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Mají vysoce osobní charakter a je velmi obtížné je vyjádřit a sdílet.

Explicitní a tacitní složky znalostí jsou spolu v interakci v kreativní činnosti člověka.

Tvorba znalostí může probíhat způsobem socializace, externalizace, internalizace nebo kombinace. Při **kombinaci** (explicitní na explicitní) jde o proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je širší a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla. Kombinaci provádíme například tehdy, když rozpracováváme cíle organizace do cílů podřízených jednotek a jednotlivců. **Internalizace** (explicitní na tacitní) je založena na učení se při činnosti, tzn., že internalizovaná znalost interaguje s tacitními znalostmi, které již člověk má, tím je rozšiřuje a mění. Při **externalizaci** (tacitní na explicitní) se snažíme o formalizování tacitní znalosti a o její vyjádření pomocí znalosti explicitní. Důvod je ryze praktický: se znalostí v explicitní formě je jednodušší pracovat a lze ji rozšířit mezi více lidí, čímž se externalizovaná znalost stává základem pro tvorbu nových znalostí. Tacitní znalosti se převádějí na explicitní např. pomocí metafor, analogií a modelů. **Socializace** (tacitní na tacitní) probíhá jako proces sdílení, kdy dochází k přenosu a znovuvytváření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti. Řídit socializaci je velmi složité, protože předpokládá vztah důvěry nebo dokonce přátelství mezi pracovníky v organizaci či mezi členy nějakého společenství. Socializaci lze nenásilně podporovat umělým vytvářením situací, při nichž se mohou pracovníci neformálně stýkat.

V praxi probíhají všechny čtyři fáze předávání znalostí postupně i najednou. Interakce mezi tacitními a explicitními znalostmi je kontinuální a dynamická a probíhá na všech úrovních – na úrovni jednotlivce, organizace, oddělení, apod. Správný způsob řízení tohoto procesu vyvolává spirálu kontinuálního učení a zvyšování kvality pracovníků.

2.4.1 Učící se organizace

Známým a v dnešní době velmi frekventovaným pojmem z oblasti znalostního managementu je model učící se organizace.

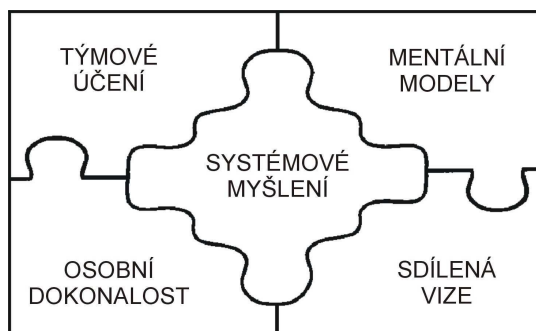
Učící se organizace je charakteristická vytvářením, získáváním a přenášením znalostí a modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy. Jinými slovy, učící se

organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovávat změny v interních i externích situacích. Slovo *učení* podtrhuje zaměření na znalosti a kompetence a úzce souvisí s intelektuálním a lidským kapitálem. Individuální učení je důležité jako základ kolektivního učení podniku. Co se jedinec naučí, mělo by být dostupné i ostatním zaměstnancům v podniku.

Za duchovního otce teorie učící se organizace je považován **Peter M. Senge**. V jeho pojetí je možno hovořit o učící se organizaci tam, kde (Senge 1990, str. 3) „...lidé průběžně rozšiřují svoji schopnost dosahovat výsledky, které si přejí, kde jsou živeny nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.

Peter M. Senge se teorii učící se organizace věnuje podrobně ve své práci *„Pátá disciplína - umění a praxe učící se organizace“*. V jeho pojetí jde o organizaci, v níž lidé neustále rozvíjejí své schopnosti vytvářet výsledky, které si přejí, v níž rozvíjejí nové způsoby myšlení, v níž jsou kolektivní aspirace volněji nastaveny a lidé se neustále učí vidět všechno v širších souvislostech.

Sengeho pojetí učící se organizace se skládá z pěti vzájemně integrovaných faktorů, a to týmového učení, osobní dokonalosti, mentálních modelů, sdílené vize a systémové myšlení, viz obr. 2.4:



Obr. 2.4 - Faktory učící se organizace podle Kovács (2009, str. 30)

Tyto faktory se v podmínkách učící se organizace stávají disciplínami, které musí být studovány, osvojovány a implementovány do každodenního života všech zaměstnanců organizace. Za „pátou disciplínu“ je považováno systémové myšlení, které integruje ostatní disciplíny do jediného systému se synergickými vlastnostmi a dává jim účelový aplikační charakter, viz Kovács (2009)

Týmové učení je životně důležité, neboť v moderních podnicích jsou základní učící se jednotkou především týmy a nikoli jednotlivci. Vyžaduje to rozpoznat pozitivní i negativní interakce v týmu a systematicky podporovat synergické efekty týmové spolupráce. Je třeba poznamenat, že něco jiného je hovořit o týmech v kontextu podniku a něco jiného skutečně týmově pracovat a žít. Určitým způsobem hovoří o týmech a týmové spolupráci management, ale často diametrálně odlišně vnímají tyto skutečnosti zaměstnanci. Z jiného úhlu pohledu může být tým chápán i jako smysluplná jednotka při nastavování systému řízení.

Lidé s vysokou mírou **osobní dokonalosti** jsou schopni neustále dosahovat dobrých výsledků, na nichž jim nejvíce záleží. Dokáží si neustále upřesňovat svou osobní vizi, zvyšovat svůj zápal a schopnost učit se a zároveň též zvyšují schopnost podniku učit se a růst tím, že vytvářejí mimořádně podnětnou atmosféru. Lidé se stávají mistry svého oboru a dá se říci, že jsou zároveň i mistry ve svém přístupu ke světu. Věci, které dělají, berou vážně – jako své celoživotní, fascinující téma. Podnik se pak soustavně snaží o rozvoj osobního mistrovství u svých zaměstnanců.

Mentální modely představují obrazy či představy o světě a naší činnosti v něm. Jejich vliv si lidé často ani neuvědomují. Základem je schopnost zkoumat svět kolem sebe i sebe sama a vést otevřené rozhovory, v nichž člověk odhaluje své způsoby myšlení, otevírá se vlivu jiných lidí a mění svá stará a překonaná myšlenková schémata.

Vytváření a sdílení **společné vize** je odhalováním představ o budoucnosti, které nebudou pouze pasivně přijímány, ale dokáží lidi podnítit a zapálit. V tomto pojetí nejde jen o prázdné formulace vizí, jak je známe z některých podniků, ani o individuální vizi charismatického lídra, ale jde o přeměnu individuální vize ve společně prožívanou vizi lidí v podniku, o jasnou představu o budoucím rozvoji organizace.

Učící se organizace nejsou možné bez těchto sdílených vizí, protože bez nich množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílená vize je něco jiného než strategické plánování, kde většinou vrcholové vedení oznamuje, co se plánuje. Nejde o to podat "kuchařku" na budoucnost a ostatní přesvědčit, aby ji následovali, ale jde spíše o společné principy, v rámci nichž si jednotlivci aktivně vytvářejí svou vlastní osobně mobilizující vizi.

Systémové myšlení je koncepčním záměrem, souborem poznatků a nástrojů, které byly vyvinuty s cílem vytvořit přehlednější celková schémata a ukázat, jak je efektivně měnit.

Pro názornost: představme si například bouři jako jev, který se skládá z řady vzájemně propojených atmosférických složek. Porozumět její dynamice lze pak jen v celku. Podobně i

chování organizace je výslednicí řady často ve skrytu působících faktorů. I to je nutno chápat v celku jejich působení. Bez systémového myšlení nemá nic z předchozího vliv. Osobní mistrovství například může vést k soupeřivosti. Každý člen týmu musí porozumět tomu, jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace. Problém má řešení v něm samém, uvnitř nás a mezi námi.

Jedním ze zásadních aspektů učící se organizace je **podnikové vzdělávání**. Zaměřuje se zejména na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí řízení lidských zdrojů, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

V podnicích se postupně vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou velkých skupin. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) jsou to jednak **metody používané ke vzdělávání na pracovišti** (*on the job*), tedy při vykonávání běžných pracovních úkolů, kdy jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Patří sem zejména *instruktáže* při výkonu práce, *koučování*, *asistování*, *mentoring*, *rotace práce*, apod. Druhou hlavní skupinou jsou **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** (*off the job*), ať už v organizaci nebo mimo ni. Jsou často realizované v režimu podobném školnímu. Jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a patřík nim například *přednášky*, *semináře*, *workshopy*, *brainstorming*, *případové studie*, *trénink*, apod. Pro výběr a výcvik manažerů se stále častěji používají moderní diagnosticko – výcvikové metody (*assessment centre*). Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popř. již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Velmi často jsou v moderních organizacích využívány také možnosti *e – learningu* nebo kombinace *e – learningu* s prezenčními formami studia, tzv. *blended – learning*.

Podle Vodáka a Kucharčíkové je systém podnikového vzdělávání opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie

vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj, to vše iniciované a financované podnikem.

Jestliže podnik začne pokládat vzdělávání svých zaměstnanců za investici, začne rovněž uvažovat o jeho vyhodnocování. Smyslem přitom není omezení režijních nákladů, ale sledování návratnosti investice. Při srovnávání vzdělávání s jinými investicemi se zjišťuje, zda vzdělávání představuje **efektivnější investici**, která umožní vyzískat ze současných podnikových aktiv více. Pokud hovoříme o vyhodnocování investic tohoto typu, pak musíme mít na mysli všechny investice. Ty zahrnují například i náklady spojené s časem, během kterého jsou lidé vzděláváni, a mohou obsahovat i celou řadu prvků v různých kombinacích. Jsou to například peníze, čas, ztráta produkce, nákup vnější podpory činnosti organizace, režijní náklady, ubytování, cestovné, učební materiály a podobně. Uvědomit si, do čeho všeho investuje, je pro podnik jeden z prvních kroků k úspěšnému vyhodnocování vzdělávání. Pro podnik je dále důležité rozlišit finanční přínosy investice a přínosy, které není snadné a někdy ani možné přímo finančně vyjádřit a které jsou spíše kvalitativního charakteru (např. zlepšení chování vůči zákazníkovi, vyšší pracovní morálka, vyšší flexibilita zaměstnanců, apod.).

Aktivní učící se organizace bude vždy prosazovat koncept tzv. celoživotního vzdělávání. Bude vždy usilovat o soustavné zlepšování techniky, firemních technologií a všech používaných metod ve svých procesech. Mezi hlavní přínosy modelu patří zejména **rozbití tradičních komunikačních bariér**, kdy se hierarchická komunikační bariéra mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným mění spíše na vztah kouč (trenér) a člen týmu. Dochází ke **zlepšení vztahů se zákazníky**, kteří jsou pro organizaci jednoznačnou prioritou. Učící se organizace zavrhuje tradiční byrokracii, která se odehrává ve vztazích se zákazníkem. Chce dosáhnout užšího, přímějšího kontaktu. Když se pak požadavky zákazníka změní, učící se organizace je schopna se přizpůsobit rychleji a efektivněji se s touto změnou vypořádat. V učící se organizaci funguje i specifický přístup k **informačním zdrojům**. V průběhu času si totiž každá společnost vybuduje určitý fond učení. Množství takových znalostí je v rámci učící se organizace mnohem větší, než u ostatních organizací. Nové problémy a úkoly pak mohou být pomocí těchto zvýšených zdrojů splněny rychleji. Velký důraz je v učící se organizaci kladen na **inovace a kreativitu**. Do průběžného vzdělávání se zapojuje stále více lidí na všech úrovních společnosti, přičemž významný přínos může přijít od kteréhokoliv

jejího člena a z jakékoliv její části. Být inovativní a kreativní, to je zodpovědnost všech pracovníků a umožňuje učící se organizaci přizpůsobit se efektivněji změnám na trhu.

V odborné literatuře je pojem učící se organizace skloňován ve všech pádech a zdá se, že naplňování tezí tohoto trendu je opravdu nezbytným předpokladem pro budoucí úspěšnost organizace a její efektivní působení na globálních trzích.

2.5 Management rizika

Riziko je spolu s nejistotou trvalou součástí lidského života a lidské společnosti, velmi úzce tedy souvisí i s ekonomickou realitou. Podnikání představuje celý komplex rizik, která souhrnně nazýváme korporační (firemní) riziko. Z obecného pohledu chápeme riziko jako možnost odchylky od požadovaného nebo předpokládaného stavu věcí, který sebou přináší možnost nežádoucích následků.

Podle Vebera (2009) rozdělujeme rizika do dvou základních skupin, a to na **rizika čistá** a na **rizika podnikatelská**. Za čistá považujeme ta rizika, u nichž existuje nebezpečí vzniku jediné nepříznivé situací, neexistuje u nich pozitivní stránka věci. Před těmito riziky se mohou jednotlivci i podniky chránit pojištěním. Tato rizika pak nazýváme riziky pojistitelnými a patří sem zejména ta rizika, která vznikají vlivem přírodních vlivů, selháním technických systémů a lidským selháním.

Rizika podnikatelská jsou nedílnou součástí podnikatelských aktivit a mají vždy složku negativní i pozitivní. Obecně lze za podnikatelské riziko považovat to, že se dosažené hospodářské výsledky budou odchylvat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být žádoucí nebo nežádoucí a mohou být různého rozsahu.

Cílem managementu rizika je získat co nejširší přehled o rizicích ve vnitřním i vnějším okolí podniku a zvolit vyvážený přístup ke zjištěným nebezpečím.

Management rizika je nejčastěji funkcí operativního řízení podniku, ale zejména ve velkých firmách se stává nedílnou součástí strategického řízení, které zaujímá k řízení rizik *proaktivní přístup*, založený na několika základních principech, viz Veber (2009). **Princip volby** spočívá ve správné volbě metod, postupů, zpracování a použití dat tak, aby byly získány co nejpresnější výstupy z analýzy rizik. **Princip pružnosti** předpokládá co nejrychlejší reakci při výběru a použití různých metod a postupů. **Princip transparentnosti** zdůrazňuje nutnost průhlednosti a přesné zpracovatelnosti získaných údajů a použitých postupů.

Činnost managementu rizika je zaměřena na úsilí o racionální snížení rizika, přičemž jde zejména o postupy k odstranění příčin vzniku rizika a na snížení jeho nepříznivých dopadů. K základním postupům managementu rizika patří podle Vebera (2009) **diverzifikace**, která spočívá ve snaze rozložit podnikatelské riziko, a to například volbou širšího spektra podnikatelských činností, větším počtem dodavatelů, větším teritoriálním rozptýlením podnikání a podobně. **Flexibilita** je schopnost firmy rychle a pružně reagovat na případná nebezpečí, například výrobní pružností, využíváním různých forem pronájmů místo nákupů nebo vytvořením flexibilnější organizační struktury. Zásadní účinek může mít **rozdělení rizika** mezi více účastníků podnikání, např. změnou formy podnikání, zakládáním společných podniků (*joint venture*) nebo získáním a využitím státních podpor a dotací. Velmi často firmy sahají k takovému opatření, jako je **vytváření rezerv**, které umožní podniku eliminovat vlivy některých rizik, například udržováním určité úrovně zásob. Využívá se i **transfer rizika** na jiné subjekty – například využitím termínového zajištění (*hedging*), formou odkupů pohledávek (*factoring, forfaiting*), dohodami o budoucí úrokové sazbě, termínovanými nákupy zahraniční měny, využitím opcí, akreditivů a podobně. Poměrně frekventovanou metodou je i **kapitálové zálohování**, tj. financování základního vybavení s pomocí právně a obchodně dohodnuté zálohy. Firmy s dominantním postavením na trhu mohou k eliminaci svých rizik **využívat své síly** spočívající například v jejich přístupu ke zdrojům, konkurenční výhodě nebo politické podpoře. Moderní management velmi často sahá i k **vypracování kontingenčních plánů** pro vytipované rizikové situace, které mohou nastat, například ztráta významných trhů, výpadek výrobního zařízení, zvýšení ceny materiálů a energií, apod. Patří sem i vypracování havarijních plánů a plánů obnovy provozní činnosti po výpadech způsobených haváriemi. Riziku se firmy mohou vyhnout také **získáváním dodatečných informací** a plánovitým **vyhýbáním se riziku**. Nejčastěji využívaným přístupem ke snížení rizika jsou zcela jistě různé způsoby **pojištění**.

Management rizika by měl v podniku tvořit integrální součást podnikového řízení, a to obzvláště v současném období globalizace ekonomiky a turbulencí podnikatelského prostředí. Kvalitní management rizika jako součást subsystému řízení organizace může cíleně působit na snížení negativních důsledků hrozeb vnějšího okolí organizace a programově zvyšovat připravenost organizace na využití jejích příležitostí. Tím zvyšuje odolnost organizace i pružnost její reakce na možné změny.

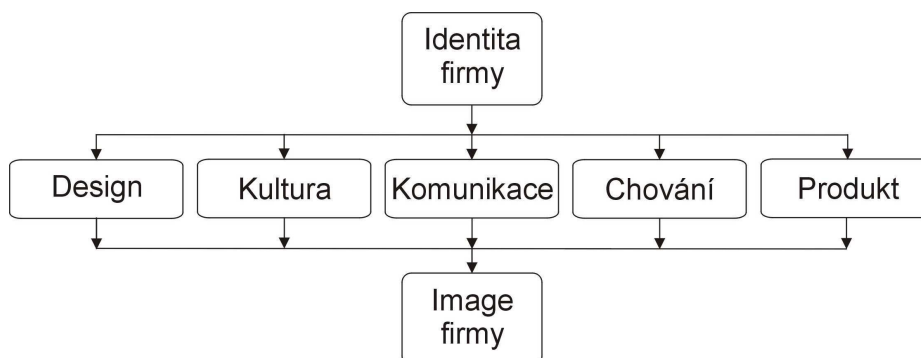
2.6 Identita firmy

Pro současné společensko – podnikatelské prostředí je typická existence mnoha tisíc podnikatelských i jiných subjektů, které působí na trzích s trvalou převahou nabídky nad poptávkou. V tomto prostředí je pro všechny subjekty výsostně důležité, aby byly pozitivně vnímány, a to jak svým vnitřním okolím, tak i okolím vnějším. Je otázkou, zda vytváření obrazu firmy je pouze živelnou záležitostí či zda je tento proces účelově řízen.

Manažerské aktivity ve smyslu budování identity firmy jsou podle Vebera (2009) spojeny s takovými přínosy, jakou je jednoznačná a transparentní **identifikace firmy** v povědomí zákazníků, obchodních partnerů a dalších subjektů, jasná **diferenciace firmy** ve smyslu zdůraznění rozhodujících prvků konkurenční výhody, a také **příznivý dojem**, kterým firma působí, resp. jak je vnímána vnějším okolím.

2.6.1 Složky firemní identity

Základem firemní identity jsou jak materiální, tak nemateriální aspekty, které se projevují jak uvnitř, tak vně firmy. Jednotlivé složky firemní identity znázorňuje obrázek 2.5:



Obr. 2.5 - Složky firemní identity, viz Veber (2009)

Firemní design neboli vizuální styl představuje řadu vizuálních rysů, kterými se firma prezentuje navenek, a to jak svým zákazníkům a dodavatelům, tak široké veřejnosti. Cílem firemního designu není jen udělat dojem, ale zejména přispět ke snadné diferenciaci a zapamatování si firmy. K základním prvkům firemní identity patří firemní barvy, logo, podoba ochranné známky, typ písma, vizitky, webové stránky, apod. Podmínky používání těchto prvků firemní identity upravuje grafický manuál, který zabezpečuje jednotný firemní vizuální styl.

Podniková kultura je velmi široký a ne vždy úplně jednoznačný pojem. Obecně lze říci, že odráží lidské dispozice, myšlení a chování lidí v podniku. Působí na lidské vědomí i podvědomí, je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená a extrémně setrvačná, takže její změny se prosazují velmi pomalu a obtížně. Podniková kultura se projevuje ve dvou základních úrovních a sice v podobě **vnímatelných atributů** a také **pravidel jednání**.

Za vnímatelné atributy považujeme vše, co vnímáme svými smysly, zejména zrakem a sluchem. Patří sem například podoba loga, vzhled a vybavení budov, uspořádání vnitřních prostor, pracovní oděvy a uniformy, dále styl komunikace (oslovování, vybavení komunikační technikou, intranet, apod.), a také firemní rituály, např. oslavy podnikových výročí, dny otevřených dveří, apod.

Pravidla jednání jsou určité normy a standardy jednání, zásady a pravidla, ať psaná či nepsaná. Tyto normy chování se pak odrážejí ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, ke konkurenci, ale také např. k rizikům (přehlížení rizika nebo naopak respektování rizika v každé činnosti) nebo k podnikatelským zásadám, které se projevují zejména v dodržování podnikových závazků a smluv.

Smyslem **firemní komunikace** je účelové prezentování firmy navenek za účelem dosažení co nejlepšího obrazu firmy v očích veřejnosti. Komunikační aktivity firmy se zaměřují na změnu vnímání firmy příslušnou částí veřejnosti, která bude v pozitivním smyslu měnit své vnímání firmy, svá stanoviska a hodnotící soudy vůči firmě.

Komunikace firmy je tvořena zejména propagací a reklamou (*corporate advertising*), kterou firma zaměřuje jak na své produkty, tak na vytváření pozitivní image, a dále také formou vztahů s veřejností (*public relations*), což jsou různé aktivity zaměřené na veřejnost. Firemní komunikace je tvořena také pracovními vztahy (*human relations*), které mají firmu v očích veřejnosti prezentovat jako vhodného zaměstnavatele. Dvnitř firmy je tato složka komunikace směřována k vlastním zaměstnancům (*employee communications*), zároveň je definována úrovní vztahů k investorům (*investor relations*), které firma informuje o svých hospodářských výsledcích a podnikatelských aktivitách, např. formou výročních zpráv, informacemi v odborném tisku, příspěvky prezentovanými na odborných konferencích a podobně. Za důležitou složku firemní komunikace je jistě považována komunikace ve vztahu ke správním institucím (*government relations*) a ve vztahu odborném a vědeckém (*university relations*), například formou prezentace výsledků firmy v odborných a vědeckých kruzích.

Účinky firemní komunikace jsou podle Vebera (2009) buď *primární* nebo *sekundární*. Primárně jsou určitým odrazem reality pomocí objektivně měřitelných kritérií jako je např. zisk, obrat a podobně. Sekundárně jsou odrazem reality obtížně měřitelné tzv. „měkké faktory“. Patří sem například vztahy mezi vedením a zaměstnanci, mezi firmou a investory nebo odběrateli a podobně. Tyto vztahy, ač obtížně měřitelné, jsou však považovány za skutečné vyjádření „hodnoty“ firmy.

K základním úkolům firemní komunikace patří úsilí o co nejlepší sladění reality primární s realitou sekundární. Ty firmy, kterým se to daří, jsou pozitivně vnímány širokou veřejností. Podniky, které soulad primární a sekundární reality pouze předstírají, v dlouhodobém pohledu veřejnosti ztrácejí svou důvěryhodnost.

Firemním chováním rozumíme obecně chování jednotlivců a skupin jak uvnitř, tak vně firmy. V širším pojetí je firemní chování charakterizováno způsobem, jakým jsou ve firmě prováděny všechny řídicí i výkonné aktivity. V užším pojetí můžeme firemní chování chápat jako předepsané vzorce chování, které jsou v rámci firmy požadovány a které se vztahují k důležitým firemním hodnotám.

Firmy mívají často vypracován vlastní manuál firemního chování, který definuje klíčové faktory chování, včetně všech detailů, které mají dovést image dané firmy k dokonalosti.

Produkt firmy nebo služba jsou základními atributy fungování firmy a její hlavní vizitkou. Budou – li mít zákazníci špatné zkušenosti s produktem, nevylepší jejich povědomí o firmě sebelépe pojatá vizualizace firmy, ani vytříbená firemní komunikace. Pro úspěšné vnímání svého produktu nebo služby musí mít firma neustále na zřeteli plnění požadavků legislativy, všestrannou kvalitu výrobku a zároveň i přijatelnou cenu výrobku, včetně ceny oprav a náhradních dílů. Pro úspěch výrobku u zákazníků je potřeba nad rámec výše uvedených základních požadavků zabezpečit také kvalitní a působivý obal, doprovodné služby a servis a v neposlední řadě také vyzdvižení vlastností produktu, např. ochrannou známkou, značkou kvality, autorizací poskytnutých služeb, zapojováním zákazníků do věrnostních programů a podobně.

Image firmy můžeme obecně charakterizovat jako celkový dojem, kterým firma působí na své okolí. Dá se říci, že každá firma disponuje určitou image, ať už ji systematicky buduje nebo ne. Má – li však image firmy působit na veřejnost přesvědčivě, musí být vždy to, co je prezentováno navenek, v souladu s tím, co se děje uvnitř.

Image firmy je extrémně setrvačný atribut a její změna není snadná, ani krátkodobá. Obvykle platí, že se image firmy obtížně buduje a mnohem rychleji ztrácí, ale u veřejnosti jsou změny v identitě firmy vnímány většinou až s určitým časovým odstupem.

2.6.2 Etika v managementu

Výše uvedené složky firemní identity (firemní design, kultura, komunikace, chování, produkt a image) lze považovat za tradiční firemní atributy. V poslední době se však v povědomí veřejnosti stále častěji objevuje nový aspekt identity firem, a to pohled na jejich způsob etického jednání.

V odborné ekonomické literatuře se v současnosti často hovoří o etice podnikání. Podle Krymlákové (2009) to souvisí se skutečností, že do ekonomické praxe velmi často pronikají různé nežádoucí praktiky firem, jako je například tunelování, zkreslování hospodářských výsledků, nesplácení úvěrů nebo neplnění uzavřených smluv. Tyto praktiky mají ve svém konečném důsledku závažný vliv na stav ekonomiky, a to dokonce na celosvětové úrovni: například v důsledku neetického jednání podnikatelů v USA došlo v roce 2008 k nežádoucímu pohybu akcií na světových burzách a k nastartování celosvětové hospodářské krize.

V této souvislosti se začínají ve společnosti a zvláště v podnikatelském prostředí hledat odpovědi na **etické otázky podnikání**. Etické aspekty získávají ve firmách zcela novou dimenzi. Jsme svědky formování tzv. **manažerské etiky**, která je považována za subsystém podnikové kultury a zaměřuje se především na týmové rozhodování a respektování specifík jednotlivých organizací za účelem efektivního využívání vnitřních zdrojů, přijímání takových rozhodnutí, která by efektivně rozvíjela vnitřní potenciál podniku a zároveň byla v souladu s ekonomicko – politickým vývojem v ekonomicko – sociálním prostředí, současně s rozvojem etických postojů managementu podniku a zvyšováním úrovně morálního soužití ve vnitřním i vnějším prostředí firmy, viz Krymláková (2009).

Manažerskou etikou rozumíme úsilí managementu o soustavné promítání etických zásad do všech fází rozhodování a řídicí práce.

Etika se realizuje prostřednictvím řízení mezilidských vztahů. Jejich úroveň je výsledkem snahy manažera získat zaměstnance pro plnění společných podnikových cílů a vytváření podmínek efektivního rozvoje podniku. Jednota managementu a zaměstnanců a společné přesvědčení, že jsou všichni „na jedné lodi“, přispívá nejen ke zkvalitnění podnikové kultury,

ale i ke zlepšení postavení podniku v ekonomickém okolí. Následně se stane přínosem i pro jeho ekonomickou efektivnost.

Etické jednání podniků má nepopiratelný přínos jak pro lokální, tak pro globální společnost. Za hlavní přínos etického jednání podniků se považuje vyšší transparentnost podnikání spojená s předpokladem snižování míry korupce, zvýšení důvěry zájmových skupin v podniky a s tím spojené snižování transakčních nákladů společenského systému, zkvalitnění podnikatelského prostředí, zvýšení produktivity práce, zlepšení životního a sociálního prostředí, snížení hospodářské kriminality, apod.

Za konkrétní přínosy pro eticky jednající firmy považuje Bláha (2001) snižování dodatečných nákladů podniku předcházením možným soudním sporům (s obchodními partnery, zákazníky, zaměstnanci nebo např. státem), předcházení zhoršení nebo ztrátě dobré pověsti firmy, negativní publicitě, ohrožení životního prostředí, bezpečnosti a zdraví a podobně. Etické jednání zakládá důvěru zájmových skupin (dodavatelů, odběratelů, investorů, vlastníků, akcionářů, zaměstnanců, apod.), protože eticky jednající podnik zvyšuje dlouhodobě svou důvěryhodnost. Etické jednání chrání a rozvíjí lidský potenciál, jelikož řízení lidských zdrojů na základě etických a morálních přístupů je předpokladem rostoucí loajality zaměstnanců, zvyšující se kvality produkce a služeb, rostoucí produktivity práce a kvality pracovního prostředí. Etické jednání podniku vůči zaměstnancům se výrazně promítá do kvality firemní kultury. Zároveň je i předpokladem přílivu investic do firmy: mezi klíčové zájmové skupiny podniku totiž patří i investoři, kteří hledají bezpečné a spolehlivé prostředí pro uplatnění svého kapitálu. Eticky jednající firma je pro investora méně rizikovou. Investor současně ocení transparentní chování takového podniku, protože ví, co od něj může očekávat.

Prosazování etických principů v podnikové praxi však může být podle Krymlákové (2009) prováděno i řadou problémů a bariér, které vyplývají zejména ze systémových tlaků, organizačních vlivů a psychologických předpokladů a omezení etiky jednotlivce. **Systémové tlaky** spočívají zejména v negativním vlivu okolního prostředí, které firmu svádí k porušování etických a morálních principů chování. Konkurenční prostředí ve svém tržním mechanismu vyvíjí negativní tlak na korektní jednání tržních subjektů, čemuž se společnost aktivně brání vytvářením legislativního rámce podnikání. Za bariéry, vznikající prostřednictvím **organizačních vlivů**, považujeme zejména bariéry takové *organizační struktury*, která se vyznačuje vysokým stupněm organizovanosti a byrokracie. Ta je ve své podstatě překážkou samostatného, svobodného a etického rozhodování jednotlivců, a to zejména v oblasti dělby

práce, v oblasti vysoké profesionalizace, spojené například s nejasnými rozhodovacími kompetencemi či v souvislosti s klasickou hierarchií příkazů. Ta vede k tomu, že se podřízený chová slepě podle příkazů svých nadřízených, což vede ke ztrátě odpovědnosti jednotlivců.

Za další bariéru etického jednání v oblasti samotné organizace považujeme bariéry *firemní kultury*, spočívající v zažitých postupech, striktně vymezených rolích, vysoké míře skupinové soudržnosti, nejasných prioritách a v izolovanosti od vnějších vlivů. To vše může ve firmě do jisté míry potlačovat svobodnou etickou volbu a rozhodnutí.

Etické jednání organizace zásadním způsobem ovlivňují také **psychologické předpoklady** a vlastnosti manažerů a ostatních zaměstnanců, kteří během své pracovní činnosti provádějí svá vlastní etická rozhodnutí a postupy.

Etické aspekty podnikání by si jistě zasloužily podrobnější a úplnější pojednání, než jsou výše uvedené základní principy, ale rozsah diplomové práce to bohužel neumožňuje. Etických aspektů podnikání se však ještě dotknu i v následující kapitole, která se týká společenské odpovědnosti firem.

2.6.3 Společenská odpovědnost firem (*Corporate Social Responsibility, CSR*)

V současné době se ve společnosti stále častěji prosazují názory, že ke klasickému Friedmanovu modelu ekonomického liberalismu, kladoucímu důraz na odpovědnost firmy jako tvůrce zisku, je nutno přiřadit i model společenské zodpovědnosti – čili respektování zájmů různých subjektů spojených s firmou, tzv. zájmových skupin (stakeholders). Tyto zájmové skupiny zahrnují podle Krymlákové (2009) zákazníky, dodavatele, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, zástupce státní správy, odbory, média, mezinárodní organizace, apod. Opomíjení zájmů zainteresovaných skupin se může projevit ve zhoršení image firmy, v poklesu její důvěryhodnosti nebo snížení loajality jejích zaměstnanců.

Je nesporné, že podnikání se dobře daří tam, kde je respektováno právní prostředí, kde fungují státní finance, infrastruktura, samospráva obcí, apod. Cílem je dosažení partnerství mezi soukromými, veřejnými a občanskými strukturami.

Pojem společenská odpovědnost firmy v první řadě předpokládá plnění právních požadavků podnikání a nad tento rámec i dobrovolné odpovědné chování firmy ve třech základních oblastech, a to v oblasti ekonomické, sociální a environmentální, viz Krymláková (2009).

Ekonomická oblast CSR zahrnuje například vytváření firemních etických kodexů, uplatňování principů dobrého řízení, vedení dialogu se zájmovými skupinami, ochranu

duševního vlastnictví, uplatňování protikorupční politiky, etického a sociálního marketingu, pravidel transparentnosti chování a jednání organizace, apod.

Sociální oblast CSR prosazuje dodržování lidských práv, podporu filantropie, sponzorství a firemního dárcovství, podporu rozvoje lidského kapitálu firmy, dodržování pracovních standardů, uplatňování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, prosazování zásad rovných příležitostí, poskytování jistoty zaměstnání, zajišťování rekvalifikací zaměstnanců nebo například prosazování vyváženosti pracovního a osobního života.

Environmentální oblast CSR věnuje pozornost ekologii výroby, ekologickým výrobkům a službám, prosazuje ekologickou firemní politiku a podniká aktivity vedoucí k ochraně přírodních zdrojů a zmenšování dopadů na životní prostředí.

Některé zdroje uvádějí mimo tři výše uvedené oblasti společenské odpovědnosti firem také oblast dobrovolného odpovědného chování v relevantním společenství, tj. snahu o to, být dobrým sousedem a podporovat region, ve kterém firma působí.

Společenská odpovědnost firem je definována jako dobrovolná integrace sociálních a ekologických aspektů do podnikatelských činností firmy, a to v přímé součinnosti se všemi zájmovými skupinami. Jde o proces budování důvěry zainteresovaných stran ve fungování firmy, která nesleduje pouze své úzké ekonomické zájmy, ale je svému okolí prospěšná i v kontextu širších společenských hledisek.

Shrnutí:

V teoretické části své diplomové práci jsem se zabývala základními manažerskými přístupy, jejichž používání ve firemní praxi vede k trvalému zvyšování efektivnosti firemních procesů. Promyšlený rozvoj manažerské a organizační efektivity totiž vytváří pevné základy pro to, aby i v dnešní neklidné době změn, chaosu a ekonomických turbulencí zvládaly firmy všechny své podnikatelské procesy se stále lepšími výsledky, s nižšími náklady, za kratší dobu, bez zbytečného plýtvání, s menším rizikem a nižší redundancí.

S ohledem na určený rozsah diplomové práce jsem pojednala pouze vybrané aspekty, přestože existuje celá řada dalších přístupů, které mají na dosažení trvalé efektivity podnikových procesů zcela jistě stejně významný vliv, jako ty aspekty, které byly zmíněny. Tím mám na mysli zejména řízení vztahů se zákazníky, finanční analýzu podniku, strategické řízení lidských zdrojů, multikulturální management a mnohé další.

3. Charakteristika vybrané organizace

Ke zpracování své diplomové práce jsem si vybrala akciovou společnost MAFRA. Tato společnost má sídlo v Praze a původně vstoupila na český trh jako vydavatelství deníku Mladá fronta DNES. Po 16 letech svého působení v České republice vystupuje jako silná mediální skupina s velmi širokým spektrem podnikatelských aktivit.

Majoritním vlastníkem společnosti MAFRA, a. s. je od roku 1994 německý holding Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft mbH se sídlem v Düsseldorfu. Toto vydavatelství působí ve Spolkové republice Německo již od roku 1946 a nyní zaměstnává více než 3 700 lidí. Jeho hlavním produktem je deník Rheinische Post s průměrným denním prodaným nákladem 400 tisíc kusů výtisků. Denně jej čte 1,2 milionu čtenářů.

Roční obrát holdingu činí cca 500 mil. Eur. Například na Slovensku je holding vlastníkem vydavatelství Petit Press, které je druhým největším slovenským vydavatelstvím a do jehož portfolia patří deníky SME, Új Szó, Korzár a síť regionálních týdeníků MY a Echo. Petit Press je také provozovatelem nejnavštěvovanějšího zpravodajského serveru www.sme.sk s více než 1 milionem uživatelů měsíčně, viz www.mafra.cz.

Mediální skupina MAFRA zaměstnává v současné době více než 1100 lidí. Regionální pobočky firmy sídlí ve všech krajských městech republiky.

3.1 Orgány společnosti a členové statutárních a řídicích orgánů společnosti

Model správy společnosti MAFRA je typickým dvouúrovňovým modelem kontinentálně evropského typu: společnost je ovládána představenstvem a dozorčí radou.

Nejvyšším orgánem společnosti MAFRA je valná hromada, která rozhoduje o všech podstatných věcech v souladu s ustanoveními obchodního zákoníku a se stanovami společnosti. Schází se nejméně jednou ročně. Valná hromada volí členy představenstva a 2/3 členů dozorčí rady, 1/3 členů je volena zaměstnanci.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí její činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo má celkem 5 členů. Předsedou představenstva je Dr. Karl Hans Arnold, členy Roman Breitenfelner, Roman Latuske, Dalibor Balšínek a Petr Marek.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Dozorčí rada má 3 členy. Předsedou dozorčí rady je Dr. Gottfried Arnold, členy Prof. JUDr. Karel Malý, DrSc a Jaroslav Kábele, který je voleným zástupcem zaměstnanců.

3.2 Podnikatelské aktivity mediální skupiny MAFRA, a.s.

„Vlajkovou lodí“ mediální skupiny je celostátní deník **Mladá fronta DNES** s více než milionem čtenářů. Historie tohoto deníku se píše od 50. let minulého století. Deník tehdy vycházel pod názvem Mladá fronta a jeho vydavatelem byl až do roku 1989 Socialistický svaz mládeže. Po zániku této mládežnické organizace vznikla v roce 1990 akciová společnost MaF, která začala vydávat deník pod pozměněným názvem Mladá fronta DNES. V období let 1992 – 1993 byly tyto noviny produkovány akciovou společností MaFra, kterou vlastnilo francouzské vydavatelství HERSAN. Do vlastnictví holdingu Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft patří deník Mladá fronta DNES od roku 1994.

Druhým celostátním deníkem vydávaným akciovou společností MAFRA jsou **Lidové noviny**, nejstarší český deník, který vychází již od roku 1893. V současné době jej čte průměrně denně 236 tisíc čtenářů.

Do skupiny celostátních deníků přibylo v dubnu roku 2008 **METRO**, které je zdarma distribuováno ve všech krajských a v některých bývalých okresních městech České republiky.

Od roku 2006 vydává MAFRA v Jihočeském kraji zpravodajský čtrnáctideník „**14 dní**“. Na jaře roku 2008 začaly tyto noviny vycházet i v kraji Plzeňském, Libereckém, Karlovarském a Ústeckém.

Internetová média zastupuje v mediální skupině MAFRA od roku 1998 zpravodajský portál **iDNES.cz**, který měsíčně navštíví více než 3 miliony čtenářů, a od roku 2000 také server **Lidovky.cz** s návštěvností cca 400 tisíc čtenářů.

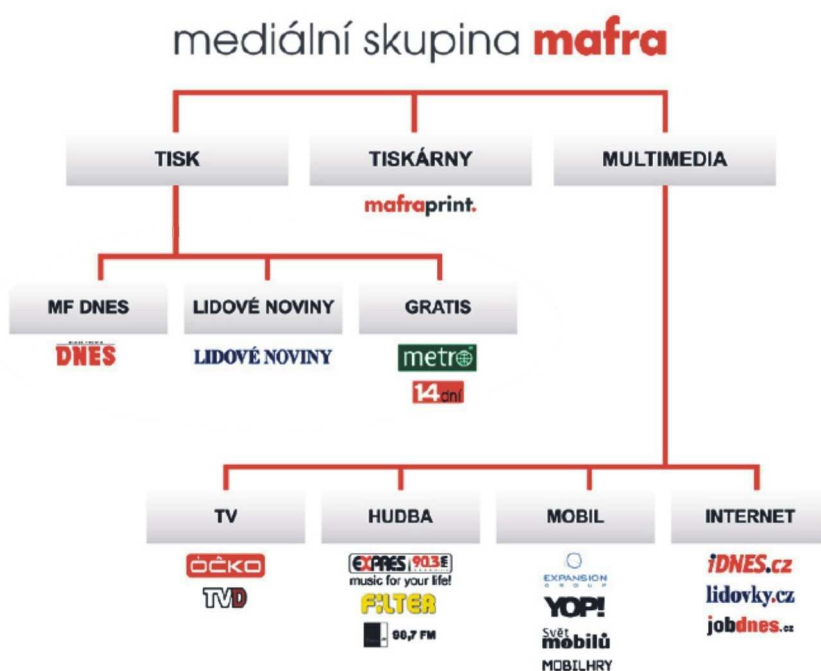
Do skupiny patří i dvě divize **Mafraprint** – tj. tiskárny v Praze a Olomouci, kde se tisknou nejen „vlastní“ noviny, ale i externí zakázky. Obě tiskárny byly uvedeny do provozu v roce 2002 a patří ke špičkovým zařízením svého druhu v Evropě.

K hudebním médiím skupiny patří dvě pražská rádia: **Expresradio** – hudební rádio zaměřené na specifika metropolitního regionu, a rádio **Classic FM**, které nabízí svým posluchačům hlavně klasické hudební žánry.

Ze skupiny časopisů je to hudebně – společenský měsíčník **FILTER**, který se zabývá především děním na české i zahraniční hudební scéně, ale i novými technologiemi a trendy.

Mimo FILTERu vydává MAFRA i **yop!** – časopis o mobilních telefonech, mobilní zábavě a životním stylu, dále **MobilHry** – první časopis na českém trhu, který se věnuje výhradně mobilním hrám, a také **Svět mobilů**, tematicky podobný výše zmíněnému yop!, avšak orientovaný více do hloubky mobilních technologií.

Přehled médií, která náleží ke skupině, uzavírá televizní stanice **Óčko** – první česká tematická televize se zaměřením na hudbu a moderní styl, vysílající od roku 2002. Óčko je jednou ze šesti televizních stanic, kterým byla na jaře roku 2006 přidělena licence pro digitální vysílání, díky které ji v blízké době bude možné přijímat na území celé České republiky, viz www.mafra.cz



Obr. 3.1 - Schéma podnikatelské činnosti mediální skupiny MAFRA, viz www.mafra.cz

4. Analýza procesu adaptace vybrané organizace prostředí podnikání

4.1 Předmět analýzy

Předmětem analýzy adaptace společnosti MAFRA jejímu prostředí podnikání jsou manažerské přístupy, metody a techniky používané k dosažení trvalé efektivnosti všech podnikových procesů. Analýza je zaměřena zejména na vývoj obratu společnosti v období let 2000-2008, a dále na organizační architekturu a na zjištění stavu v oblasti podnikového vzdělávání, podnikové etiky a společenské odpovědnosti firmy.

4.2 Postup analýzy a použité metody

K analýze současného stavu adaptace společnosti MAFRA na měnící se podmínky podnikatelského prostředí jsem zvolila přímou metodu, a to strukturovaný rozhovor se členem představenstva společnosti zodpovědným za oblast obchodu. Tato metoda umožňuje získat formou předem připravených otázek detailní kvalitativní informace. Vycházela jsem rovněž z veřejně dostupných zdrojů informací o reálném podnikatelském prostředí, ve kterém se tato společnost nachází, zejména z jejích internetových stránek, ze statistických dat, výročních zpráv a dalších dokumentů. V neposlední řadě jsem při zpracování své diplomové práce uplatnila své vlastní praktické zkušenosti a vědomosti, které jsem nabyla po dobu svého zaměstnání ve společnosti MAFRA, kde pracuji na pozici regionální vedoucí obchodního oddělení od roku 1997 až dosud. Pro analýzu vývoje obratu firmy jsem užila metodu analýzy časové řady.

4.3 Výsledky analýzy

4.3.1 Vývoj obratu společnosti v letech 2000 – 2008

Akciová společnost MAFRA začala působit na českém mediálním trhu v roce 1994 jako vydavatel deníku Mladá fronta DNES. Postupem času však zásadním způsobem rozšiřovala své podnikatelské působení a dnes je silnou multimediální skupinou s aktivitami ve všech segmentech tohoto trhu. Vývoj obratu firmy v letech 2000 – 2008 ukazuje tabulka 4.1:

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby v mld. Kč	1,978	2,34	2,134	2,304	2,516	2,799	3,24	3,271	3,329

Tab. 4.1 – Dosažený obrat firmy v letech 2000 – 2008

Pramen: <http://www.justice.cz>, Sbírka listin, Výroční zprávy společnosti MAFRA, a.s. z let 2000 - 2008

Z uvedené tabulky je jasně patrná přímá souvislost mezi rozšiřováním podnikatelských aktivit společnosti MAFRA a vývojem jejího dosaženého ročního obratu. Z rozhovoru se zmíněným představitelem společnosti vyplynulo, že položku tržeb tvoří v mediální skupině MAFRA nejen obraty z prodeje novin, z prodeje reklamy v tisku i internetu a z tržeb tiskáren, ale i z různých barterových obchodů. To danou položku celkových tržeb z analytického pohledu určitým způsobem znehodnocuje, protože barterové obchody se dají ve firmě uzavírat jako „na běžícím pásu“ a nahrazovat tím eventuální možné výpadky z prodeje novin a reklamy v celkové sumě tržeb. Jako určitý dílčí ukazatel vývoje hospodářské výkonnosti podniku je však tento parametr docela dobře použitelný.

Analýza časové řady vývoje obratu

Metoda analýzy časové řady měla umožnit zjištění, zda uvedený vývoj obratu společnosti MAFRA lze považovat za dlouhodobější trend a zároveň umožnit provedení prognózy dalšího vývoje obratu firmy. Použila jsem grafickou metodu s využitím nástrojů programu Excel. Zvolené postupy a prováděné výpočty jsou podrobně popsány a vysvětleny v příloze diplomové práce.

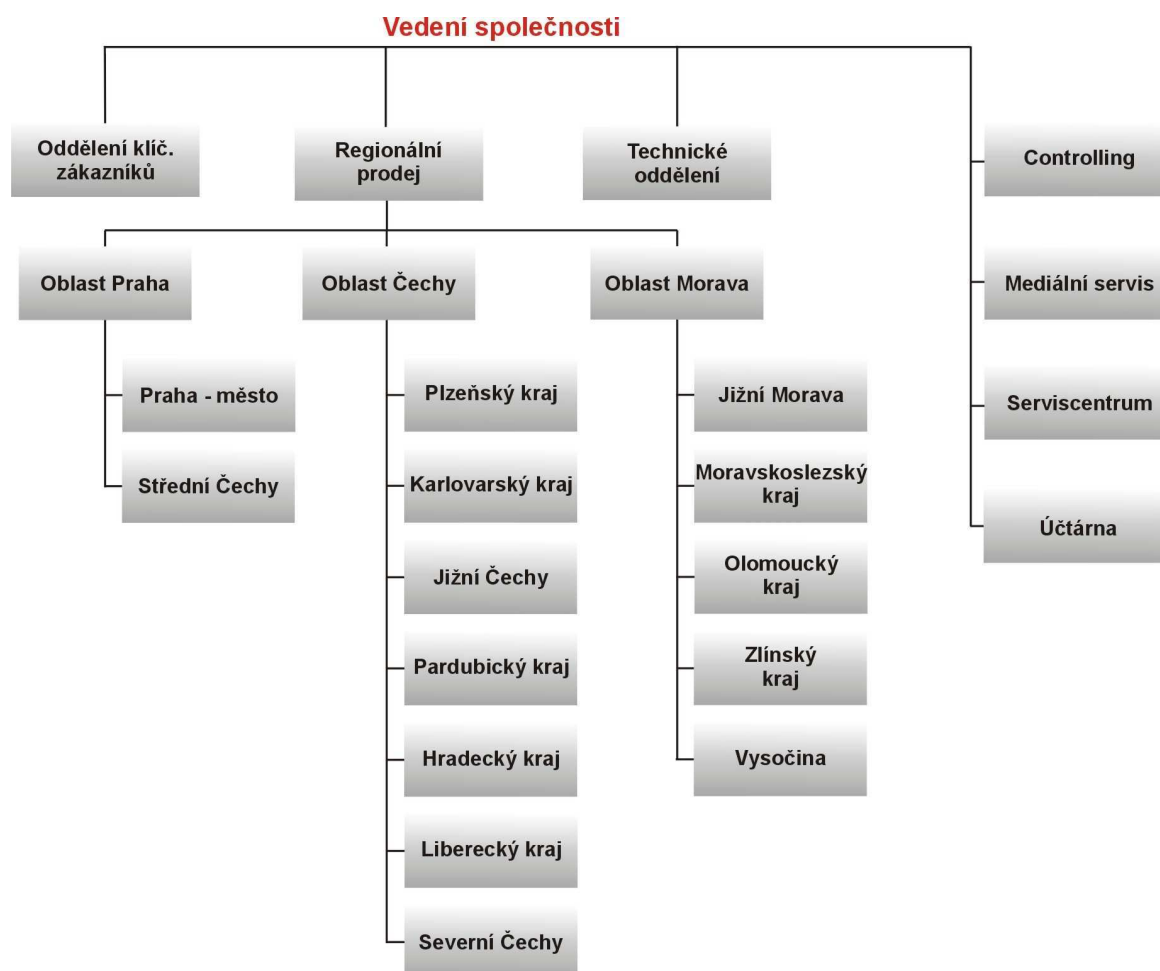
V první fázi analýzy časové řady jsem zjišťovala, která funkce bude nejlépe charakterizovat daný vývoj časové řady. Vytvořené grafické modely zadané časové řady napovídaly, že vývoj obratu vykazuje znaky trendu. Pro provedení extrapolace, tj. predikce vývoje obratu do roku 2015, jsem se rozhodovala pro optimální funkci podle velikosti zjištěného indexu determinace, neboť čím je hodnota indexu determinace blíže k hodnotě 1, tím je daná funkce vhodnější k použití.

Podle tohoto ukazatele mi vycházela jako nejlépe použitelná polynomická funkce 2. stupně. Své rozhodnutí jsem opětovně prověřovala, a to výpočtem adjustovaného indexu determinace, jehož výsledek však svědčil spíše pro použití funkce lineární. Provedla jsem tedy extrapolaci s použitím lineární funkce. Dosazením hodnoty $x = 2015$ do zjištěné lineární

rovnice $y = 0,1817x - 361,54$ jsem vypočítala hodnotu 4,5855. To znamená, že při dodržení trendu ve vývoji tržeb za vlastní produkty a služby **dosáhne mediální skupina MAFRA v roce 2015 obratu cca 4,59 miliard Kč.** Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, musí společnost využít všech možných příležitostí k zefektivnění svých podnikových procesů. Cílem mé diplomové práce je identifikace těchto procesů a vypracování návrhů k jejich zlepšení.

4.3.2 Organizační schéma obchodního oddělení MAFRA, a. s.

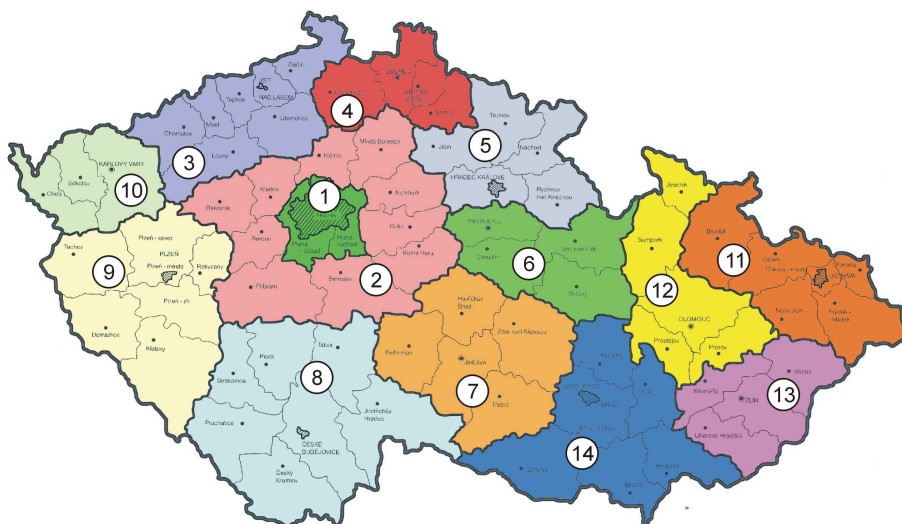
Z předcházejících informací vyplývá, že mediální skupina MAFRA má ve své činnosti opravdu velký záběr. Hlubšímu rozboru jsem ve své diplomové práci podrobila organizační schéma obchodního oddělení skupiny tištěných médií.



Obr. 4.2 - Organizační schéma obchodního oddělení – divize tisk

Z uvedeného obrázku 4.2 je patrné, že řízení obchodního oddělení má poměrně vysokou, víceúrovňovou organizační strukturu. Vertikálně se struktura člení na tři stupně řízení: představenstvu podléhá v prvním stupni obchodní ředitel, jemuž jsou podřízeni tři oblastní vedoucí ve druhém stupni řízení – po jednom pro oblast Praha, Čechy a Morava. Každý z oblastních vedoucích pak řídí skupinu 3 – 5 regionálních manažerů, kteří jsou ve třetím stupni výkonnými složkami řízení na úrovni jednotlivých krajů. Regionálních manažerů je celkem 13, v Praze je funkce oblastního a regionálního vedoucího sloučená.

Regionální manažeři vedou pracovní týmy o třech až devíti zaměstnancích. Jsou to zejména obchodní zástupci, pracovníci podpory prodeje a grafici.



Obr. 4.3 - Regionální členění společnosti MAFRA

- | | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|
| 1 – Praha – město | 2 – Střední Čechy | 3 – Ústecký kraj | 4 – Liberecký kraj |
| 5 – Hradecký kraj | 6 – Pardubický kraj | 7 – Vysočina | 8 – Jižní Čechy |
| 9 – Plzeňský kraj | 10 – Karlovarský kraj | 11 – Moravskoslezský kraj | |
| 12 – Olomoucký kraj | 13 – Zlínský kraj | 14 – Jižní Morava | |

Společnost MAFRA je typickým příkladem uplatnění liniově štábní organizační struktury. Její odborné útvary (obchod, distribuce, redakce) pracují na tzv. **funkčním principu**. To umožňuje efektivní využívání zdrojů, neboť seskupení stejných nebo podobných činností usnadňuje společné řešení problémů. Strategická rozhodnutí jsou přijímána na vrcholové úrovni, nižším úrovním jsou přidělovány úkoly v souladu s celkovou strategií podniku.

Funguje zde systém týmové práce: pracovníci vykonávají stejnou nebo podobnou práci, což usnadňuje koordinaci a výměnu informací. Znalosti týmů se prohlubují formou specializovaných odborných školení, pracovníci si navzájem vyměňují své specializované znalosti.

Naopak nevýhodou tohoto typu organizačního uspořádání je pomalejší průběh rozhodovacích procesů, jelikož všechna zásadní rozhodnutí jsou přijímána na vrcholové úrovni. To se může projevit jednak nepružností v rozhodování, jednak i nižší kvalitou jednotlivých rozhodnutí. Nevýhodou je i ztížená koordinace činností odborných útvarů a obtížné určování podílu jednotlivých činností na celkovém úspěchu společnosti. Funkcionální struktura rovněž nevytváří dobré předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů. Každý specializovaný manažer zná dokonale svou profesi, ale postrádá zkušenosti s efektivní koordinací jednotlivých funkcí.

Organizace obchodního oddělení společnosti MAFRA se vyznačuje poměrně vysokou úrovní specializace pracovních pozic s funkcionálně rozdělovanými povinnostmi. Převládá zde vertikální interakce a většina firemních procesů (plánování, rozhodování, řízení lidí, kontrola) je centralizována, což naplňuje charakteristické rysy mechanistické organizace. Ve firmě je však kladen poměrně velký důraz na loajalitu k projektu a k pracovní skupině a prestiž jednotlivých zaměstnanců vyplývá velmi často z jejich osobního přínosu organizaci, což znamená, že se ve firmě objevují také prokazatelné znaky organického typu organizace. To lze považovat za důkaz působení současného trendu moderních organizací, u kterých dochází v určitých stádiích vývoje jejich organizační architektury k prolínání prvků mechanistického a organického typu organizace.

4.3.3 Manažerské přístupy k dosažení trvalé efektivnosti ve společnosti MAFRA

Ve společnosti MAFRA jsou důsledně uplatňovány zásady **strategického řízení**. Deklarovanou podnikatelskou strategií je upevnění postavení společnosti na trhu, především na čtenářském a reklamním trhu v České republice. K tomu mají přispět další investice do nových výrobků, technologií i trvalé zlepšování vnitřní organizace společnosti. Důležitým nástrojem k dosažení konkurenčních výhod a trvalého zlepšování všech organizačních procesů a výsledků je ve společnosti MAFRA metoda *benchmarkingu*, při níž společnost nepřetržitě sleduje vývoj na mediálním trhu, srovnává se s jinými firmami v odvětví i mimo ně, a to vše za účelem efektivního průběhu všech podnikových procesů, zároveň s dosažením a zvyšováním spokojenosti svých čtenářů, posluchačů a diváků.

Podle metody SPACE je možno považovat společnost MAFRA za firmu působící v atraktivním prostředí, se stabilní pozicí a zřetelnou konkurenční výhodou, spočívající v širokém spektru jejích podnikatelských aktivit na současném mediálním trhu, a to v podmínkách silného finančního zázemí. To vše umožňuje společnosti další posilování jejích pozic. Představitel vedení hodnotí postavení společnosti MAFRA na trhu podle metody SPACE – s výjimkou charakteristiky možného ohrožení konkurencí – jako agresivní pozici. Za jednu z nejsilnějších stránek společnosti MAFRA považuje právě z důvodu uplatňované promyšlené diverzifikace podnikatelských aktivit – konkurenceschopnost.

Jedním ze současných strategických kroků managementu společnosti je rozhodnutí o ukončení vydávání některých novinových a časopisových titulů. Jde zejména o pilotní projekt čtrnáctideníků „14 dní“ distribuovaných zdarma do schránek domácností v Jihočeském, Plzeňském, Ústeckém, Libereckém a Karlovarském kraji. Vedení společnosti však v souvislosti s tímto rozhodnutím připravuje zásadní posílení svých regionálních aktivit v deníku Mladá fronta DNES a na internetovém portálu iDNES.cz.

Dále bylo rozhodnuto o zrušení časopisů o mobilních technologiích a hudebně-spoolečenského měsíčníku FILTER. Jmenované tituly nenaplnily očekávání společnosti ve smyslu jejich rentability.

Oblast **managementu změn** je podle vedení společnosti možno považovat za jednu z nejsilnějších stránek společnosti MAFRA. Nejde jen o soustavné inovace výrobové, ale zároveň o stále vylepšování technické a technologické úrovně používaných postupů a metod. Progresivní přístup k inovacím zaručuje společnosti silnou pozici na trhu a zřetelnou konkurenční výhodu. Příkladem takové změny může být například **redesign deníku Mladá fronta DNES**, který vydavatelství připravuje na jaro roku 2010. Redesign zahrne nejen změnu loga a nové grafické pojetí MF DNES, ale zejména významnou obměnu obsahu novin, z nichž tou nejzásadnější je posílení jejich regionální části. Regionální stránky budou obsahovat více zpravodajských informací, včetně sportovních a kulturních, a posílena bude i investigativní žurnalistika, která doposud v regionech zůstávala stranou zájmu. Celkově chce MF DNES zastávat na trhu pozici nejvýznamnějšího celostátního deníku se silným regionálním zpravodajstvím a kvalitními magazínovými přílohami. Tyto změny považuje vedení společnosti MAFRA za součást svého dlouhodobého úsilí o zkvalitnění obsahu novin a jeho přizpůsobení se očekáváním a potřebám čtenářů.

Další změny se připravují na zpravodajském serveru iDNES. Tento server je podle průzkumů považován za nejdůvěryhodnější portál na českém internetovém trhu. První

zpravodajství přinesl uživatelům internetu už v lednu roku 1998 a dnes tyto stránky navštěvují 3 miliony čtenářů měsíčně. Významné posílení jeho pozice by podle managementu společnosti měla přinést připravovaná regionalizace, a to rovněž v roce 2010. Podrobné zpravodajství z jednotlivých regionů Čech a Moravy dále zvýší čtenářskou atraktivitu serveru a společnosti MAFRA přinese nové obchodní příležitosti na regionálních trzích reklamy.

Silnou stránkou mediální skupiny MAFRA je její činnost na poli **managementu znalostí**. Společnost cíleně a dlouhodobě dbá na všestranný rozvoj znalostí na všech svých úrovních, a ačkoliv se navenek cíleně neprezentuje jako tzv. učící se organizace, v mnohých aspektech naplňuje její základní atributy, například v systému vzdělávání zaměstnanců.

Ve společnosti MAFRA pracuje v současné době více než 1100 lidí mnoha různých profesí. Každý ze zaměstnanců prochází na své pozici systémem odborných školení a kurzů, které mu umožní soustavný odborný a profesní růst. Nejintenzivnější odbornou přípravou prochází zejména početná skupina zaměstnanců, kteří zde pracují jako obchodní zástupci. Již na samém počátku svého působení ve firmě musí tito zaměstnanci projít školením, které jim umožní dobře zvládnout obchodní systém. Na toto školení pak navazují další kurzy a tréninky, takže se dá říci, že v jejich případě jde o nikdy nekončící vzdělávací proces. Ve firmě se průběžně doškolují nové inzertní produkty. Zaměstnanci se setkávají minimálně 4 x ročně na workshopech, kde si vyměňují zkušenosti a dozvídají se nové informace ze všech oblastí mediálního trhu.

Pro všechny zaměstnance funguje ve společnosti vzdělávací projekt, nazvaný **Akademie MAFRA**. Jde o projekt interního firemního vzdělávání, kterého se v hojné míře zúčastňují zaměstnanci všech profesních skupin. Školení probíhá většinou v sídle společnosti v Praze 5, ale zúčastnit se ho mohou zaměstnanci všech poboček sídlících v krajských městech celé republiky. Cestu na školení, náhradu mzdy a eventuelně i náklady na ubytování a stravování hradí firma. V nabídce Akademie MAFRA najdeme školení, jimiž je podmíněno zvýšení kvalifikace, získání užitečných poznatků a procvičování pracovních i mimopracovních dovedností. V programu Akademie MAFRA byly v minulosti realizovány například programy efektivní prezentace, efektivní komunikace, komunikace s veřejností, osobní image a etikety, prodejních dovedností, profesionální telefonní komunikace, osobnostní typologie a další. Velmi žádaným tématem školení je například poskytování první pomoci. Nedílnou součástí vzdělávacích programů Akademie MAFRA jsou počítačová školení MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook). Nově je zařazováno i školení Adobe Photoshop a tvorba www stránek. Tato školení jsou organizována průběžně po celý rok.

Z programu Akademie MAFRA si může každý zaměstnanec vybrat a zúčastnit se až tří vybraných školení ročně. K přihlášení na jednotlivé tréninky slouží elektronický formulář umístěný na podnikovém intranetu

Mezi nejčastěji zaměstnanci využívané možnosti dalšího vzdělávání patří **jazykové kurzy**. Výuka probíhá téměř na všech pracovištích společnosti, částečně v rámci pracovní doby. Kurzy jsou dvousemestrální, organizované pro skupiny 3 – 6 účastníků, vyučovacím jazykem je angličtina nebo němčina, a to na všech úrovních. Rozsah výuky je 90 minut týdně. Zaměstnavatel přispívá na úhradu nákladů na výuku 50 %. Zaměstnanci, kteří nemají možnost se začlenit do skupinové jazykové výuky přímo na svém pracovišti, mohou čerpat příspěvek na individuálně zajištěnou jazykovou výuku ve výši poloviny jejich nákladů.

Interní systém vzdělávání je velmi silnou stránkou mediální skupiny MAFRA. Zaměstnanci jsou schopni a ochotni pracovat na svém dalším rozvoji a vzdělávání, a přistupují k němu vstřícně. Toho, co pro ně firma dělá v oblasti rozvoje osobnosti, si lidé velmi váží a motivuje je to k dalšímu sebevzdělávání. Je určitě v zájmu firmy, aby tohoto aktivního přístupu svých zaměstnanců adekvátně využila, zavedený systém vzdělávání dále rozvíjela a zdokonalovala a učinila z něj kontinuální, systematický proces.

Jedna z důležitých součástí vzdělávacího procesu v podniku však není ve společnosti MAFRA dosud optimálně podchycena, a to měření celkových přínosů a nákladů vzdělávacích programů. Nejsou vypracovány modely, přístupy a konkrétní metody, jejichž pomocí je možné sledovat například chování, zájem a spokojenost účastníků školení, a to jak před, tak v průběhu a po ukončení vzdělávací aktivity. Nejsou sledovány ani ukazatele zlepšování kvality práce či výkonnosti zaměstnanců, vyplývající z absolvování vzdělávacích programů, ani posuzována a měřena efektivita investic vložených podnikem do vzdělávání zaměstnanců, včetně doby návratnosti těchto investic, apod.

Identita firmy je ve své podstatě velmi široký pojem a v případě společnosti MAFRA by podrobné pojednání všech jejích aspektů mohlo být samostatným tématem pro vypracování diplomové práce. Proto se ve své práci dotknu jen několika vybraných atributů identity firmy.

Nedílnou součástí celkové identity firmy je její **image**. V této oblasti má společnost MAFRA tradičně silnou pozici. V očích široké veřejnosti reprezentuje firmu již mnoho let zejména deník Mladá fronta DNES. Image těchto novin si lidé často ztotožňují s celou mediální skupinou. Tradiční autorita „vlajkové lodi“ novinového vydavatelství se současně přenáší i do ostatních sfér podnikatelských aktivit společnosti MAFRA. Tato skutečnost je

pro firmu samozřejmě velmi zavazující, protože musí o svou dobrou pověst dbát mnohem více, než jiné subjekty na trhu, jejichž podnikatelské aktivity nejsou široké veřejnosti tak zřetelně na očích. Management firmy musí dbát na jednoznačnou a transparentní identifikaci firmy v povědomí jejích zákazníků, tj. čtenářů, posluchačů a diváků. Musí zdůrazňovat svou diferenciaci ve smyslu konkurenční výhody, kterou má oproti jiným firmám na mediálním trhu a která spočívá zejména v komplexnosti jejího působení a v promyšlené diverzifikaci podnikatelských aktivit. Velký důraz klade management společnosti na příznivý dojem, který chce vzbudit u všech skupin svých zákazníků.

Jednou z osvědčených metod, jak toho dosáhnout, jsou například **věrnostní programy** pro stálé zákazníky. V případě Mladé fronty DNES jde například o dlouholetý projekt věrnostního programu pro předplatitele. Každý, kdo si objedná doručování tohoto deníku, se stává automaticky členem klubu předplatitelů, se všemi výhodami, které z toho plynou. Klub DNES připravuje pro své členy atraktivní soutěže a zajímavé nabídky, například vstupenky na kulturní a sportovní akce, které Mladá fronta DNES zaštiťuje formou mediálního partnerství. Dále jsou pro předplatitele připraveny různé slevové akce či možnosti čerpání nadstandardních služeb u obchodních partnerů mediální skupiny. Vybraným skupinám předplatitelů je doručování Mladé fronty DNES umožněno za zvýhodněných cenových podmínek, a to zejména studentům nebo maminkám na mateřské dovolené.

Velmi zajímavý projekt připravuje Mladá fronta DNES pro studenty středních a vysokých škol, a to v programu „Studenti píší noviny“. Tento program umožňuje studentům aktivně se podílet na každodenní práci při tvorbě tohoto deníku. Studenti píší, konfrontují si vzájemně své názory, zapojují se do diskusí k různým tématům a získávají tak praktické zkušenosti, které mohou dobře využít ve svém dalším profesionálním i osobním životě. Mladá fronta DNES v nich pak získává své potenciální čtenáře a v mnoha případech i nové kolegy novináře.

Dále je nutno zmínit **design** mediální skupiny MAFRA, jelikož u něj právě v tomto období dochází k výrazné obměně. Dosavadní design, který vznikl v roce 2004, již fakticky dosloužil a bylo třeba jej omladit a zjednodušit. Nový grafický styl se v první řadě týká firemních vizitek a dopisních papírů. Vizitky získaly moderní, jednoduchý vzhled, který lépe než v minulosti zdůrazňuje příslušnost k velké mediální skupině. Změna proběhla i v druhu použitého písma: klasickou Helveticu nahradil Century Gothic. Přední strana vizitky je věnována osobním kontaktům na konkrétního zaměstnance, na zadní straně vizitky je uvedeno logo mediální skupiny a její adresa.

Podobnou změnu stylu doznaly i dopisní papíry mediální skupiny a modifikací prošlo i vlastní logo, které získalo podtitulek „TISK – INTERNET – TV – RÁDIA – TISKÁRNÝ“. Tento styl jasně komunikuje aktivity mediální skupiny, aniž by bylo nutné uvádět loga jednotlivých médií a titulů. Podle tohoto vzoru budou postupně obměněny všechny další firemní tiskoviny.

S vlastní identitou firmy úzce souvisí i otázka prosazování principů **etického managementu** v podnikání mediální skupiny MAFRA, a to vůči všem zainteresovaným skupinám ve vnějším i vnitřním okolí firmy. Management společnosti vnímá působení etických principů ve firmě jako nastavení podmínek pro korektní a efektivní řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti spravedlivého odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zároveň s dodržováním interních pravidel, předpisů a nařízení. V tomto směru je nezbytné správné nastavení kontrolních mechanismů. Velmi důležitá je i existence dobrých podmínek pro uplatňování efektivní komunikace, což samozřejmě platí i ve vztahu k vnějšímu okolí firmy.

Společnost MAFRA nemá vypracován vlastní **etický kodex**, který zaměstnancům jednoznačně tlumočí, jaké chování se od nich ve firmě očekává a jak mají přizpůsobit své jednání a rozhodování firemním podmínkám. Management společnosti se otázkou vypracování etického kodexu aktuálně nezabývá a řešení případných drobných kolizních situací ponechává na zainteresovaných stranách a rozhodnutích přímých nadřízených.

Nově příchozím zaměstnancům je částečnou náhražkou etického kodexu příručka, která odlehčenou formou pomáhá každému novému zaměstnanci zorientovat se ve společnostech mediální skupiny a získat základní přehled o jejich fungování. Průvodcem příručkou je kreslená postavička jménem Mafrián. Ten nové kolegy hned na úvodní stránce oslovuje větou „Vítejte v mediálním světě“ a převede je pak prostřednictvím užitečných informací ze všech oblastí firemního života přes organizační a jiná úskalí, se kterými se mohou na novém pracovišti setkat.

O nové zaměstnance je dobře organizačně postaráno. Na počátku jejich kariéry ve firmě jsou pro ně pravidelně pořádány tzv. uvítací dny, které se konají v sídle společnosti v Praze a jejichž hlavním programem je seznámení s historií a organizační strukturou mediální skupiny MAFRA, a také setkání se zástupci managementu firmy a s pracovníky personálního oddělení a mzdové účtárny. Součástí uvítacího dne je i exkurze v provozu tiskárny v Praze – Malešicích. V rámci setkání jsou noví zaměstnanci zároveň proškoleni v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

Noví zaměstnanci poté procházejí standardizovaným adaptačním procesem, ve kterém je kladen důraz na absolvování vstupního a poté navazujících odborných školení. V případě obchodního oddělení jsou tato školení zaměřena zejména na získání potřebných znalostí produktu, prodejních dovedností a obsluhy obchodního systému.

Společenská odpovědnost firem (*Corporate Social Responsibility, CSR*) není v České republice doposud příliš známým pojmem. Podniky, které svou činností naplňují aspekty společensky odpovědné firmy, si toho často ani nejsou vědomy. Říkají: ve své podnikatelské činnosti zohledňujeme environmentální hlediska, jsme sponzory mnoha charitativních projektů, uplatňujeme zásady efektivního řízení, striktně respektujeme ochranu duševního vlastnictví, prosazujeme pravidla rovných příležitostí a aktivně bojujeme proti korupčnímu prostředí v České republice, ale ani vlastně nevíme, že se tímto řadíme ke společensky odpovědným firmám. To je příklad i mediální skupiny MAFRA, která výše uvedené zásady ve své každodenní činnosti jednoznačně naplňuje. V oblasti charity se dlouhodobě angažuje v projektu Paraple jako partner Svazu paraplegiků. Mnoha neziskovým organizacím, nadacím a charitám poskytuje bezplatně plochu ve svých denících ke komunikaci veřejně prospěšných akcí a projektů. Vystupuje jako mediální partner mnohých kulturních a sportovních podniků, a to nejen na té nejvyšší mezinárodní úrovni jako jsou například olympijské hry, ale i v regionálním měřítku. Ve svých vydávaných novinových titulech plní společenskou úlohu „hlídacího psa“ demokracie a angažuje se formou investigativní žurnalistiky na odhalování a zveřejňování mnoha společensky nepřijatelných kauz, jako jsou například korupční skandály nebo projevy klientelismu politických představitelů.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

Společnost MAFRA je na českém mediálním trhu jedním z nejsilnějších hráčů. Za 16 let svého působení v české podnikatelské sféře prošla překotným vývojem a i dnes je ve všech svých činnostech prověřována reálným životem tržní ekonomiky. Některá svá strategická rozhodnutí byla společnost nucena v současné době ekonomické krize modifikovat, jiná dál úspěšně rozvíjí, přichází na trh s novými produkty a vychází tím vstříc stále náročnějším požadavkům svých zákazníků. Analýza manažerských procesů v této společnosti ukázala, že MAFRA je silnou a životaschopnou firmou, ve které jsou uplatňovány moderní způsoby řízení s důrazem na prosazování principů efektivnosti ve všech aspektech podnikových činností. Přesto i v této firmě najdeme prostor pro návrhy na změny a zlepšení některých používaných postupů. V závěrečné kapitole své diplomové práce se věnuji některým z nich.

5. Doporučení a návrhy pro management

5.1 Návrhy v oblasti organizační architektury

V situaci, kdy se firma rozvíjí a roste, se začínají stále častěji projevovat nevýhody funkcionální organizační struktury a nastává doba, kdy již nevýhody převažují nad jejími klady. Stejná situace podle mého názoru nastává i ve společnosti MAFRA: ta intenzivně a soustavně rozvíjí nové podnikatelské aktivity, rozšiřuje nabídku svých služeb, expanduje na nové trhy, přičemž roste počet jejich zákazníků. Centralizované řízení pak může být překážkou lepší koordinace jednotlivých činností a nastává tak čas k hledání nových způsobů řízení a ke změnám organizační struktury. Jako řešení této situace se nabízí přechod firmy k decentralizovanému řízení a vytvoření nižších organizačních celků, tzv. divizí.

Divizní struktura vytváří předpoklady pro decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky s menším řídicím rozpětím, než je tomu u funkčních struktur. Odborné útvary se v rámci divize slučují a získávají poměrně vysokou autonomii. Výsledky činnosti divizí jsou průhlednější a objektivně lépe hodnotitelné. Vedení firmy pak získává možnost porovnání výsledků jednotlivých divizí.

Čistá forma divizní struktury však sebou může přinášet problémy ve formě vyšších požadavků na lidskou práci, na koordinaci práce mezi divizemi, která může vyústit i v různé formy nežádoucího soupeření. Někdy sebou divizní uspořádání přináší také pokles specializovaných kompetencí jednotlivých pracovníků.

Optimálním řešením se pak jeví tzv. **hybridní uspořádání**, které je kombinací funkcionální a divizní struktury a snaží se o potlačení nevýhod a zároveň o posílení kladů obou řídicích struktur současně. Výsledná struktura je pak tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje i funkční orgány centralizované u vrcholového řízení, například oddělení řízení lidských zdrojů, finanční útvary, controlling, apod.

K výhodám hybridního typu organizačního uspořádání patří dobrá koordinace činností mezi divizemi a uvnitř divizí. Funkce, které jsou divizím společné, fungují centrálně a přispívají k jednotnému řízení divizí tak, aby bylo dosaženo celofiremních cílů. Hybridní struktura současně poskytuje divizím potřebnou autonomii k řešení jejich specifických úkolů. Zásadním přínosem hybridního uspořádání je **vyšší adaptabilita a efektivnost firemních procesů**. Tím, že divize pružně reagují na příležitosti a hrozby svého okolí, zvyšují podstatně efektivnost svých činností a dosahují lepších výsledků při plnění celofiremních cílů.

Na obrázku 4.4 prezentuji svůj návrh nového rozčlenění firemní struktury MAFRA na jednotlivé divize, a to podle místa působnosti divizí. Původně jsem hodlala navrhnout systém divizního členění v souladu se statistickými jednotkami NUTS 2. Vzniklo by tak 8 divizí: Praha, Střední Čechy, Moravskoslezský kraj, Střední Morava (tj. Zlínský a Olomoucký kraj), Jižní Morava (tj. současný Jihomoravský kraj a Vysočina), Východní Čechy (Hradecký a Pardubický kraj), Severní Čechy (Liberecký a Ústecký kraj) a Jihozápadní Čechy (současný kraj Jihočeský, Plzeňský a Karlovarský).

Při podrobnějším rozboru jsem však došla k závěru, že takové členění by zejména z organizačních důvodů nefungovalo optimálním způsobem. Počet obyvatel, který je rozhodujícím kritériem pro územní členění podle NUTS 2, není tím nejvhodnějším kritériem i pro volbu divizního členění MAFRA. Společnost by v konečném důsledku pravděpodobně preferovala členění podle „síly“ regionů, a to ve vztahu k počtu čtenářů jejich tiskových titulů a podle regionálního tržního potenciálu. Rozhodujícím kritériem však pro mě byly zejména **organizační a ekonomické důvody členění**. Nové uspořádání musí zároveň respektovat určitou logiku geografického propojení regionů a v neposlední řadě také jejich historicky danou provázanost a regionální identitu.

V konečném návrhu jsem se tedy přiklonila k rozčlenění na 6 divizí (viz obr. 4.4)

1. Praha a Střední Čechy
2. Severní Čechy (kraj Liberecký a Ústecký)
3. Jihozápadní Čechy (Jižní Čechy, kraj Plzeňský a Karlovarský)
4. Východní Čechy (kraj Hradecký a Pardubický)
5. Severní Morava (kraj Moravskoslezský, Zlínský a Olomoucký)
6. Jižní Morava (Jižní Morava a Vysočina)



Obr. 4.4 - Divizní členění společnosti MAFRA

Divizní rozčlenění obchodního oddělení MAFRA je první fází restrukturalizace firemní architektury společnosti MAFRA. Druhým krokem, který musí logicky následovat, je zásadní úprava podnikové organizační struktury, a to ve smyslu jejího zploštění na pouhé dva řídicí stupně (viz obr. 4.5)

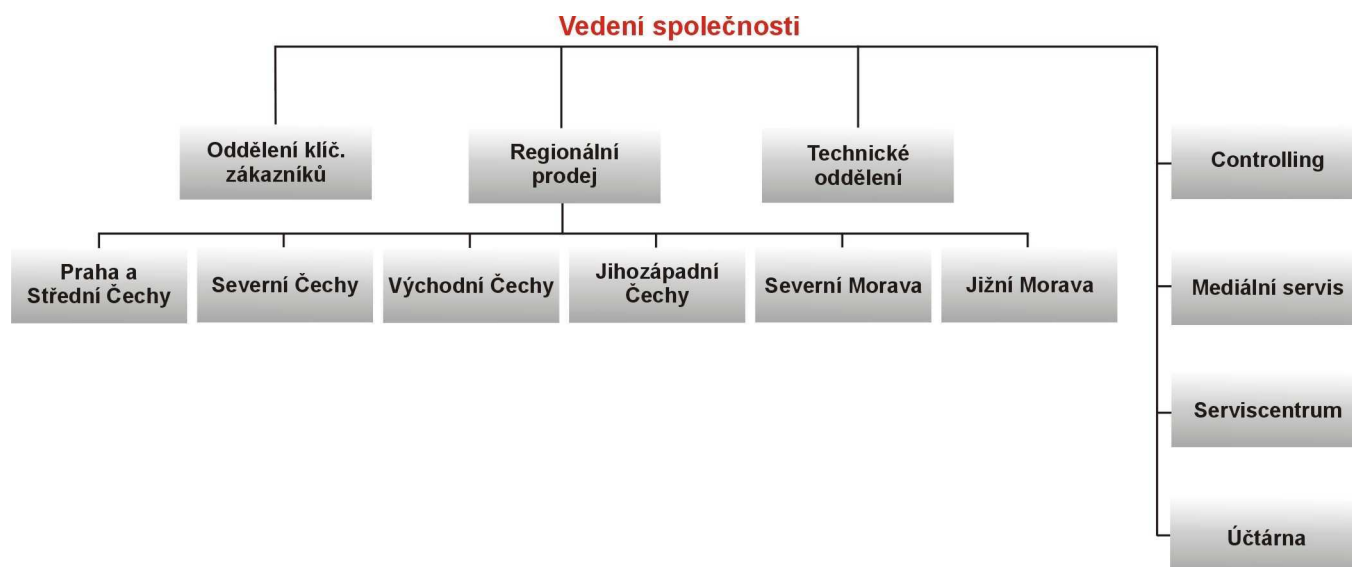
Z výrazně vertikální organizační struktury by se tak stala **struktura horizontální**, která vede k výrazné decentralizaci firemních procesů a ke změnám jak v mocenských, tak v kooperačních podnikových vztazích. Plochá organizační struktura totiž umožňuje lépe využívat různé interdisciplinární struktury, kdy jsou do realizace firemních procesů více zapojeni zástupci různých funkčních útvarů. V podmínkách společnosti MAFRA by šlo o hledání nových cest a způsobů efektivnější spolupráce útvarů obchodu, distribuce a redakce.

Od nového organizačního uspořádání ve společnosti MAFRA očekávám zejména zásadní zrychlení a celkové zefektivnění řídicích i provozních procesů ve firmě, dále změnu kvality a rychlosti informačních a komunikačních toků v obchodním oddělení, a to jak v sestupném, tak i ve vzestupném směru, a v neposlední řadě také posílení neformálních struktur, kooperačních vztahů a týmové spolupráce.

Z podstaty změny firemní architektury samozřejmě vyplývá možnost redukce počtu pracovníků, a to zejména na úrovni středního, ale částečně i operativního stupně řízení. Na druhé straně však předpokládám určité navýšení počtu pracovníků na pozicích obchodních zástupců, protože u regionálních manažerů, kteří se stanou vedoucími obchodních úseků na

úrovni divizí, pravděpodobně dojde ke zkrácení úvazků na úseku aktivního obchodování ve prospěch jejich manažerských funkcí – plánování, řízení, rozhodování, kontroly a vedení lidí.

Pro stanovení optimálního počtu pracovníků obchodního oddělení po provedené restrukturalizaci dosavadní organizační struktury doporučuji managementu firmy provedení interního personálního auditu.



Obr. 4.5 - Horizontální organizační struktura společnosti MAFRA

Jak říká M. Hammer (2007, str. 26): „V prostředí, kde dochází k neustálým změnám, nepotřebujete obzvlášť pevnou organizační strukturu. Potřebujete strukturu, která vám umožní přizpůsobit se“. Tato teze je v současnosti nanejvýš aktuální, protože v situaci probíhající ekonomické krize a v neustále se měnících podmínkách vnějšího a vnitřního prostředí firmy je lpění na zažitých hierarchických strukturách podniku brzdou jeho dalšího rozvoje a zařazenou zpátečkou v jinak dobře rozběhnutém stroji efektivního způsobu podnikání.

5.2 Návrhy v oblasti podnikového vzdělávání

Manažeři úspěšných podniků si dobře uvědomují, jakou hodnotu pro ně představují kvalifikovaní zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.

Management společnosti MAFRA si je této skutečnosti dobře vědom a zároveň ví, že ne vždy je možné získat na trhu práce „hotové“ zaměstnance s potřebnou úrovní znalostí a dovedností a s takovým přístupem, který podnik právě potřebuje. Proto ve společnosti MAFRA funguje poměrně propracovaný systém podnikového vzdělávání, který umožňuje vyškolit personál na takovou úroveň, která odpovídá náročným firemním požadavkům.

Formy a metody podnikového vzdělávání jsem popsala v kapitole 4.3.3 a konstatovala jsem, že jsou na poměrně vysoké úrovni. K posílení procesu interního vzdělávání bych přesto firmě doporučila kombinaci více vzdělávacích metod. Vedle pořádání klasických prezenčních kurzů také **využití moderních metod výuky**, například *e-learningu* nebo kombinaci *e-learningu* s prezenčními formami studia, tzv. *blended-learning*. Tato forma vzdělávání se z dlouhodobého pohledu ukazuje jako mnohem efektivnější, než čistý *e-learning*, a to zejména u těch školení, ve kterých je nutno předat posluchačům vedle teoretických znalostí také dovednosti a zkušenosti.

Další návrhy ke zlepšování současného stavu směřuji k otázkám hodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců a k přístupům vyhodnocování efektivity podnikového vzdělávání. V dnešní době totiž nestačí pouze evidovat vynaložené náklady na tyto procesy, ale je nutno je také vyhodnocovat z pohledu jejich efektivních přínosů. Dle mé analýzy jsou dnes tyto přístupy ve společnosti MAFRA spíše opomíjeny.

5.2.1 Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocování vzdělávacích aktivit je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu v podniku. Jde o získání zpětné vazby o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenění jeho hodnoty.

K pozitivním účinkům vyhodnocování podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 110) patří:

- zlepšení vztahů mezi manažery a účastníky vzdělávání
- zvýšení efektivity podnikání, pokud je vzdělávání zaměstnanců chápáno managementem jako investice do lidského kapitálu a nikoliv jako zbytečný náklad
- vznik těsnější vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli firmy
- účastníci školení si uvědomují, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že účast na vzdělávacím programu je investicí firmy do jejich rozvoje
- zaměřuje se na funkce osobního rozvoje a stává se prvkem zlepšování výkonnosti

- pomáhá managementu při rozhodování, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a k dosahování stanovených cílů
- vytváří spolupráci mezi managementem a personálním oddělením
- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností
- pomáhá „zacílit“ vzdělávací programy na správné lidi

Přístupů k vyhodnocování vzdělávací aktivity může být více, záleží na úhlu pohledu, ze kterého chceme danou aktivitu hodnotit. Můžeme sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to jak před, tak v průběhu a nakonec i po ukončení vzdělávací aktivity. Před vzdělávací aktivitou můžeme sledovat například počet lidí, kteří projeví o určitý vzdělávací program zájem nebo počet těch, kteří se k vyškolení přihlásili. Po ukončení aktivity se nejčastěji sleduje vyjádření spokojenosti účastníků s průběhem aktivity, měřitelná změna znalostí nebo dovedností, schopnost řešit modelové situace nebo ochota využít získané vědomosti a dovednosti v praxi. Jako velmi účelné se jeví i vyhodnocování s několikátýdenním odstupem od ukončení vzdělávacího programu. Sledujeme přetrvávající spokojenost účastníků se vzdělávací akcí, udržení znalostí a ochotu využívat získané vědomosti i po delší době.

K vyhodnocování doporučuji managementu firmy MAFRA tzv. pětiúrovňový model hodnocení, viz Vodák a Kucharčíková (2007). Kolik úrovní a které z nich budou nakonec v podniku aplikovány, záleží vždy na rozhodnutí manažerů a jejich dohodě s lektory výukových programů.

1. úroveň – vyhodnocování reakcí

Jde o základní úroveň vyhodnocování, která zjišťuje, jak se lidé při vzdělávací aktivitě cítili a jak vnímali její přínos pro sebe samotné. Nezabývá se otázkou, nabyl – li jedinec konkrétní vědomosti a dovednosti a jaký měly dopad na jeho výkonnost.

Pro lektory má tato úroveň hodnotu informace, zda danou výukovou akci zvládli po stránce prezentační, vědomostní a organizační. Pro tuto úroveň hodnocení lze využít například **metodu přehodnocení aktivity**, kdy lektori za pomoci vhodně formulovaných otázek zjišťují, jak účastníci vnímají absolvovanou aktivitu z pohledu jejich osobního rozvoje a dají-li se nabyté vědomosti uplatnit ve prospěch celé firmy. Tato metoda se osvědčuje zejména tehdy, pracují-li lektori s menší učební skupinou.

Další používanou metodou je **dotazník**, který je sice časově náročnější, ale zato podává ucelenou výpověď účastníka. Řada vyplněných dotazníků ze všech absolvovaných vzdělávacích aktivit v průběhu času může být cenným dokumentem o pokračujícím rozvoji konkrétního absolventa programu.

Akční plán představuje určitý závazek vyškoleného pracovníka, jakým způsobem naloží s nově nabytými vědomostmi a dovednostmi v praxi. Může jít o jednoduché vyjádření „co konkrétně budu ode dneška dělat jinak“. V optimálním případě se na sestavení akčního plánu a jeho následné kontrole podílí i přímý nadřízený nebo spolupracovníci.

Velmi častým a efektivním způsobem poskytnutí zpětné vazby je **videoreflexe**, která umožní účastníkovi vidět sebe sama v akci a zároveň využít zpětné vazby od lektorů a ostatních školených pracovníků.

2. úroveň – vyhodnocování nárůstu vědomostí

Druhá úroveň se orientuje na to, čemu se účastníci konkrétně naučili. Vhodnými nástroji vyhodnocení jsou různé písemné či praktické testy vykonané před začátkem a po skončení učební aktivity. I na této úrovni vyhodnocování se často používá **dotazník** nebo **metody strukturovaného rozhovoru** (viz úroveň 3).

Nevýhodou 2. stupně vyhodnocování je, že absolventi mohou sice správně vyplnit vědomostní testy či dotazníky, ale nedokáží pak aplikovat nabyté vědomosti v praxi.

3. úroveň – vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Zde se vyhodnocování zaměřuje na dopady procesu učení na pracovní výkonnost jednotlivce. Používanými metodami jsou **strukturované rozhovory** s účastníky a jejich manažery, kdy se formou předem připravených otázek získávají detailní kvalitativní informace přímo na pracovním místě. Při aplikaci této metody se účastník, který v dotazníku vyjádřil spokojenost s učební aktivitou, posléze testuje v praxi. Metodu strukturovaného rozhovoru je vhodné aplikovat až po určité době po ukončení učební aktivity, kdy už účastníci měli dost času na to, aby zavedli své nově získané vědomosti a dovednosti do praxe a kdy už mohou posoudit konkrétní přínos vzdělávání pro jejich práci. Lektorům poskytují strukturované rozhovory dobrou zpětnou vazbu pro posouzení efektivnosti jednotlivých použitých učebních metod.

I v tomto stupni hodnocení je možno použít **metodu dotazníku**, kdy se pokládají účastníkům stejné otázky, jako při strukturovaném pohovoru, jenže v písemné formě. Výhodou tohoto přístupu je menší časová náročnost, než při vedení rozhovoru. Nevýhodou může být nedostatečná míra odezvy, omezený prostor pro otevřené otázky a pro kvalitativní informace. U dotazníku se doporučuje omezení jejich rozsahu na 1 – 2 strany A4, vícestránkový dotazník mnohdy odradí respondenty od jeho vyplnění.

Metoda zpětné vazby – 360°, 180°, 540° spočívá v dotazování na chování účastníka dle stanovených kritérií. Dotazník se posílá spolupracovníkům, vedoucímu a podřízeným (tj, zpětná vazba 360°), spolupracovníkům a podřízeným (180°) nebo spolupracovníkům, vedoucímu, podřízeným a jiným kontaktním osobám, například zákazníkům (540°). Metoda umožňuje vyhodnocovat dopady učebních aktivit zaměřených na zlepšování těžko měřitelných dovedností, jako je například vůdcovství a komunikace. Pokud je zpětná vazba anonymní, poskytuje většinou objektivnější údaje.

Tato metoda může poskytnout užitečné informace o hodnocení chování účastníka před začátkem i po ukončení učební aktivity. K vyhodnocování je možné efektivně použít i vhodný software, který zjednoduší sběr údajů a zpracování konečných výsledků.

4. stupeň – vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

Vyhodnocování na této úrovni je zaměřeno na dopady učebních aktivit na dosahování podnikových cílů a na to, zda jde o efektivní akci. Používají se **metody strukturovaných rozhovorů s vrcholovým managementem**: managementu je však třeba klást otázky týkající se podnikání, nikoliv vzdělávání. Top management ani tak nezajímá, zda lidé získali lepší dovednosti, ale zda jejich výkonnost přidává hodnotu k celkové výkonnosti podniku.

Analýza trendů zahrnuje testování údajů vztahujících se k minulé a současné výkonnosti v oblasti, na kterou bylo zaměřeno učení. Výhodou je zřetelné propojení s kritickými aspekty výkonnosti podniku a použití již existujících údajů. Nedostatkem je, že proces předpokládá neměnnost všech ostatních faktorů.

Kontrolní skupiny – tato metoda porovnává výkonnost skupiny, která absolvovala učební aktivitu, a skupiny, která jí neprošla. Zvýšený výkon první skupiny představuje pozitivní dopad učební aktivity. Je to vhodná metoda, podporující překonání skepse některých lidí v podniku vůči vzdělávání.

5. úroveň – vyhodnocování změn v kultuře podniku

Podniková kultura může být zjednodušeně chápána jako soubor uznávaných a rozvíjených hodnot, které se projevují v chování zaměstnanců . Vzdělávání zaměstnanců má na kulturu podniku významný vliv. Přispívá k jejímu posílení průběžným zdůrazňováním současných i požadovaných hodnot, kultivováním komunikace v podniku, orientací na zákazníka, efektivní motivací zaměstnanců, apod. Zvláště významný vliv má rozvoj týmové spolupráce, která dokáže podpořit a rozvinout efektivnost práce lidí v týmu na různých úrovních organizace.

Vzdělávání je účinným nástrojem organizačního rozvoje podniku, kdy se management učí, jak působit na jednotlivce a celý podnik . Strategicky orientovaný systém vzdělávání ve firmě podporuje nepřetržitý rozvoj a kultivování zaměstnanců a vytváří předpoklady budování učící se organizace.

Vyhodnocování změn v podnikové kultuře zachycuje **metoda hodnotové orientace**. Jde o obecné vyhodnocení toho, jak se do povědomí školených osob dostaly hodnoty, které management podniku uznává, respektuje a rozvíjí, a které prosazuje vedení podniku vůči vnějšímu i vnitřnímu okolí firmy. Důležité je, aby po ukončení vzdělávacího programu došlo k požadované změně chování vyškolených osob. O změnách v kultuře můžeme hovořit pouze v případě dlouhodobých a přesně zacílených projektů. K jejich vyhodnocení lze využít zejména vnější vnímání obchodních partnerů nebo specializované akce poradenských institucí.

5.2.2 Vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů

Jako užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik získá realizací učebních programů, doporučuji managementu společnosti MAFRA **hodnocení efektivity vzdělávacích programů**. Lze takto určit i očekávanou a skutečnou návratnost investic do vzdělávání v podniku.

Management společnosti dokáže použitím určitých metod zjistit, zda vzdělávání představuje efektivní investici, která umožní vyžít ze současných podnikových aktiv více.

Pokud hovoříme o vyhodnocování investic tohoto typu, pak musíme mít na mysli všechny investice. Ty zahrnují i náklady spojené s časem, během kterého jsou lidé vzděláváni, a mohou zahrnovat celou řadu prvků v různých kombinacích. Jsou to například peníze, čas, ztráta produkce, nákup vnější podpory činnosti organizace, režijní náklady, ubytování, cestovné, učební materiály, apod. Uvědomit si, do čeho všeho investuje, je pro podnik jeden z prvních kroků k úspěšnému vyhodnocování vzdělávání.

Pro podnik je dále důležité rozlišit finanční přínosy investice a přínosy, které není snadné a někdy ani možné přímo finančně vyjádřit a které jsou spíše kvalitativního charakteru (např. zlepšení chování vůči zákazníkovi, vyšší pracovní morálka, vyšší flexibilita zaměstnanců, apod.).

Při hodnocení efektivnosti investic je v podnicích používána celá řada metod. K nejčastějším patří *rentabilita a návratnost investic, čistá současná hodnota* nebo *vnitřní výnosové procento*. Vzhledem k povaze investic do lidského kapitálu je možno některé z nich použít i pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání.

Doba návratnosti (doba splácení) je jednoduchou a často používanou metodou posuzování investičních projektů, kterou je možno aplikovat i na posuzování investic do vzdělávacích programů. Jde o zjištění takového období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici. Obecně platí, že čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější. K výpočtu použijeme vzorec:

$$DN = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}}$$

Statický postup výpočtu efektivnosti investice je další metodou, kterou bych společnosti MAFRA doporučila ke zjišťování efektivnosti jejích investic do vzdělávání. Je to poměrně jednoduchá metoda s dobrou vypovídací schopností: používá se pro porovnání hodnoty investice s hodnotou výnosu, kterou by investovaná částka podniku přinesla, kdyby byla vložena na účet v bance. Očekávané přínosy z investice a vstupní náklady jsou diskontovány úrokovou mírou za dané období. Přesáhnou – li přínosy vstupní hodnotu, jde o pozitivní návratnost investice.

Má – li být investice uskutečněna, pak musí platit, že $E_b < E_v$, kde E_b = efekty z vkladu do banky a E_v = efekt získaný vzděláváním. Standardní vzorec, který můžeme použít, je $E_n = V \cdot (1 + u)^n$

kde: V = vstupní náklady, n = počet let, u = úroková míra, E_n = suma po n rocích

5.3 Návrhy v oblasti manažerské etiky a společenské odpovědnosti firem (CSR)

V této oblasti doporučuji managementu společnosti MAFRA vypracování **podnikového etického kodexu**, jehož obsahem bude definování vnitropodnikových nařízení a předpisů, hodnot a cílů firmy a objasnění politiky firmy v problematických otázkách, jako je například zacházení s důvěrnými informacemi a podobně.

Typickými oblastmi, kterých by se měl etický kodex týkat, jsou například otázky respektování práva, odmítnutí jakýchkoliv forem diskriminace, zneužívání informací v obchodním styku, korupce, konfliktů zájmů a podobně.

Etický kodex by měl podle Bláhy (2001) obsahovat preambuli, která zdůrazní význam kodexu pro organizaci, dále očekávané standardy chování a využití etického kodexu pro rozhodování.

Dále managementu společnosti MAFRA doporučuji zřízení funkce **podnikového ombudsmana** (manažera etiky), který se zaměří na udržování rovnováhy vztahů mezi všemi zájmovými skupinami v podniku, s důrazem na vztahy v oblasti zaměstnavatele, zaměstnance a zákazníka. Tato pozice by měla být nezávislá na managementu a jiných členech podniku a neutrální vůči zaměstnancům a vedení. V kompetenci manažera etiky by bylo řešení kolizních situací v podniku, řešení stížností a podobně.

V oblasti CSR doporučuji členům vedení společnosti MAFRA, aby se přihlásili k programu **PODNIK FAIR PLAY**. Tento program je podle Krymlákové (2009) založen na objektivním posouzení etického jednání podniku provedením etického auditu odborníky Etického fóra a při splnění stanovených kritérií je udělena certifikace, která má jednoletou platnost.

Pro společnost MAFRA by bylo udělení certifikátu dobrou zprávou vůči zájmovým skupinám podniku i vůči široké veřejnosti, a přispělo by k dalšímu zvýšení prestiže firmy v České republice.

6. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na hodnocení vybraných aspektů přípravy společnosti MAFRA na dosažení dlouhodobé organizační efektivnosti. Zjišťovala jsem, které manažerské metody a postupy jsou ve společnosti používány a prostudovala jsem je z pohledu jejich požadované efektivity směřující k dosažení vytyčených podnikatelských cílů.

Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že mediální skupina MAFRA je silnou a stabilní společností mimo jiné i proto, že v praxi aplikuje moderní manažerské přístupy, efektivně využívá příležitostí tržního prostředí a úspěšně čelí jeho hrozbám. Organizace si je podle mého názoru dobře vědoma, že míra její adaptace na měnící se podmínky tržního prostředí má přímou souvislost s hledáním a nalézáním takových manažerských přístupů, které firmě umožní stabilizovat svou pozici na mediálním trhu a dále ji posilovat.

Jednou z možných rezerv společnosti je její vysoká organizační struktura a příliš centralizovaný způsob řízení, přičemž dynamika rozvoje této společnosti ji přímo předurčuje k tomu, aby opustila pevnou organizační strukturu a dala prostor flexibilnějším formám s nižším stupněm centralizace pravomocí a kontroly. Pokud se však společnost MAFRA v následujícím období vydá tímto směrem a vsadí na sílu lidského kapitálu, kterým disponuje, vybaví ho potřebnými pravomocemi a kompetencemi a využije jeho doposud skrytých potenciálů a rezerv, odolá lépe hrozbám nestabilního a měnícího se prostředí a dosáhne snáze svých podnikatelských cílů.

Na závěr své diplomové práce bych ráda popřála mediální skupině MAFRA hodně úspěchů v podnikatelské činnosti a stále rostoucí počet jejích spokojených čtenářů, posluchačů a diváků.

Literatura

- BARTÁK, J.; *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- BLÁHA, J. a kol.; *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2001. 23 s. ISBN 80-248-308-X
- BUREŠ, V.; *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8
- GIBSON, R.; *Nový obraz budoucnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1
- HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F.; *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 2007. 276 s. ISBN 978-80-903962-0-3
- KIROVOVÁ, I.; *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 131 s. ISBN 978-80-248-1667-8
- KOTLER, P., CASLIONE, J.; *Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2500-1
- KOVÁCS, J.; *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5
- KRYMLÁKOVÁ, H.; *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7
- LEDNICKÝ, V.; *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2
- MIKULÁŠTÍK, M.; *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- SEDLÁČEK, T.; *Ekonomie dobra a zla*. 1. vyd. Praha: nakladatelství 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8
- SENGE, P. M. *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday Currency, 1990. 423 p. ISBN 0-385-26095-4
- SYNEK, M.; *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- ŠVARCOVÁ, J.; *Best Practices. Sdílení znalostí firem*. 1. vyd. Zlín: CEED, 2008. 127 s. ISBN 978-80-903433-5-1
- TURČAN, M., HRADECKÝ P., MADRYOVÁ A., HARBICHOVÁ I., HOLČAPEK M.;

Statistika. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 162 s. ISBN 80-248-0131-0

VEBER, J.; *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.; *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

WEB

<http://www.mafra.cz>

<http://www.justice.cz>

<http://www.transparency.cz>

<http://www.podnikfairplay.cz>

Noviny a časopisy:

Marketing & Media, č. 52/2009

SEZNAM ZKRATEK

MFD Mladá fronta DNES

LN Lidové noviny

TV televize

CSR společenská odpovědnost firem (*Corporate Social Responsibility*)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Eva Hanousková

Adresa trvalého bydliště studenta:
Bruntál, U Rybníka 1571/10

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Analýza časové řady

Příloha č. 2 Otázky strukturovaného rozhovoru

Příloha č. 3 Program Akademie MAFRA

Příloha č. 4 Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě

Příloha č. 1

Analýza časové řady vývoje tržeb za produkty a služby ve společnosti MAFRA

Úkolem analýzy časové řady je zjištění, zda lze vývoj obrátu považovat za trend, včetně predikce dalšího vývoje do roku 2015.

x	y
Rok	Tržby v mld. Kč
2000	1,978
2001	2,34
2002	2,134
2003	2,304
2004	2,516
2005	2,799
2006	3,24
2007	3,271
2008	3,329

Kritéria pro výběr nejvhodnější regresní funkce:

A) Statistická kritéria:

- a) minimalizujeme součet čtverců reziduí SSE
- b) maximalizujeme determinační koeficient R^2

B) Ekonometrická kritéria

- a) zjišťujeme, zda jsou koeficienty regresní funkce smysluplné
- b) zda má funkce požadovaný tvar (konvexní, konkávní, ...)

C) Empirická kritéria

- a) princip vhodnosti - volíme funkci, která se obvykle používá
- b) princip jednoduchosti - volíme co nejjednodušší funkci

Výpočet:

Determinační koeficient R^2 :

$$R^2 = \frac{\text{var } f(X)}{\text{var } Y} \leq 1 \text{ čím vyšší hodnota, tím lepší vyrovnaní}$$

Adjustovaný determinační koeficient R^2_{adj} :

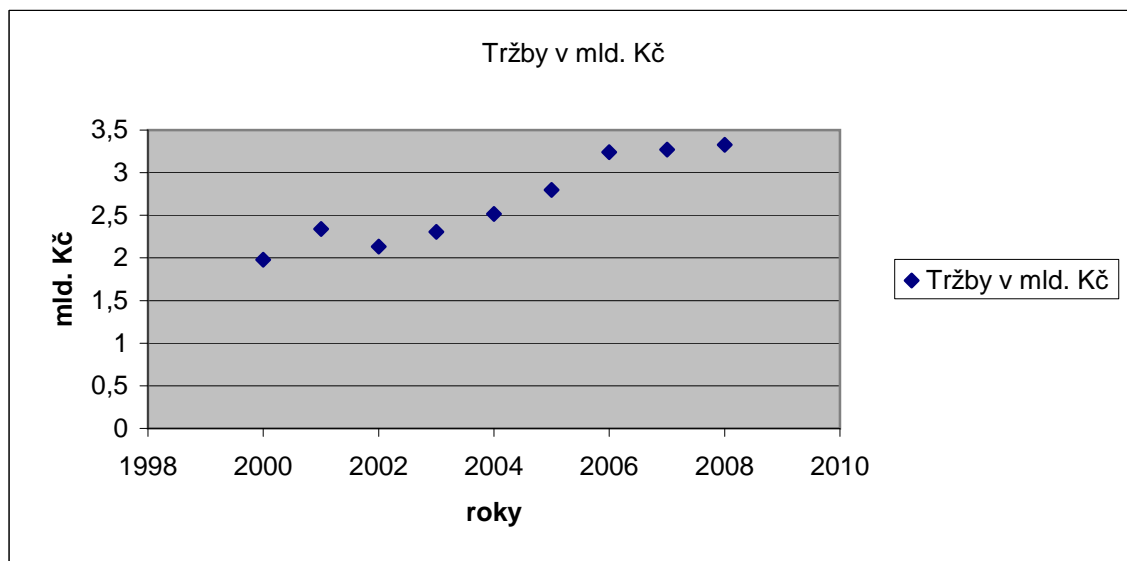
$$R^2_{\text{adj}} = 1 - \frac{n - 1}{n - k} (1 - R^2)$$

k = počet koeficientů

1. Lineární regrese

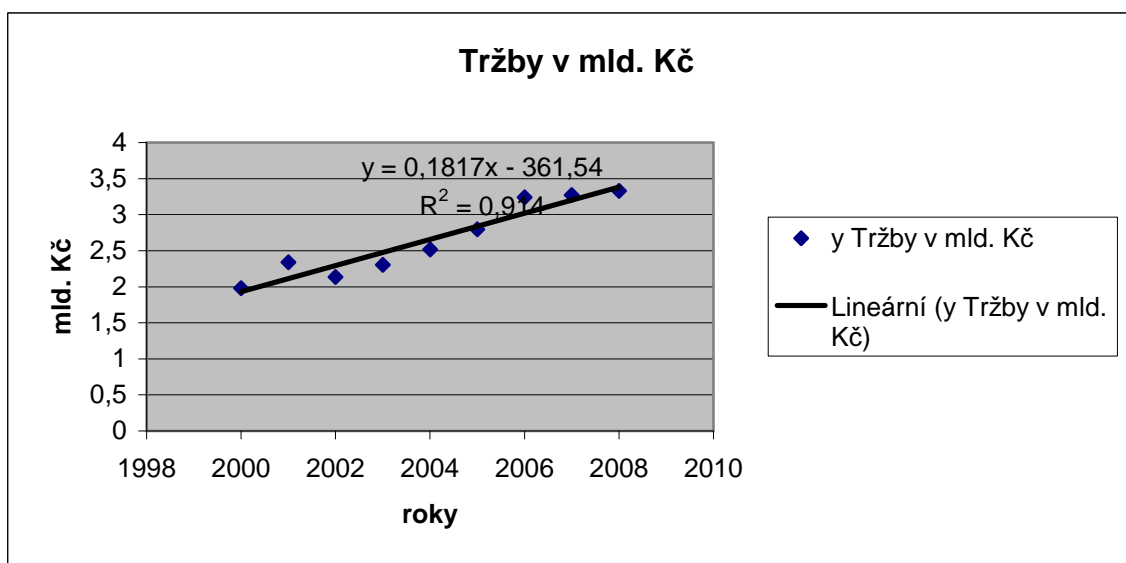
Pomocí grafu zjistím, zda je přijatelný předpoklad, že mezi **x** a **y** existuje lineární vztah a pokud ano, pak ověřím funkční předpis této lineární závislosti a indexy korelace a determinace.

a) pomocí **X-Y grafu** získám vizuální představu:



Graf naznačuje, že předpoklad o linearitě vztahu mezi x a y je přijatelný, což dále ověřím.

b) nyní mohu využít přímo graf - klepnu na některý ze zobrazených bodů pravým tlačítkem myši a zadám **Přidat spojnicí trendu**. Vyberu **Lineární** a ze záložky **Možnosti** vyberu **Zobrazit rovnici regrese** a **Zobrazit hodnotu spolehlivosti R**.

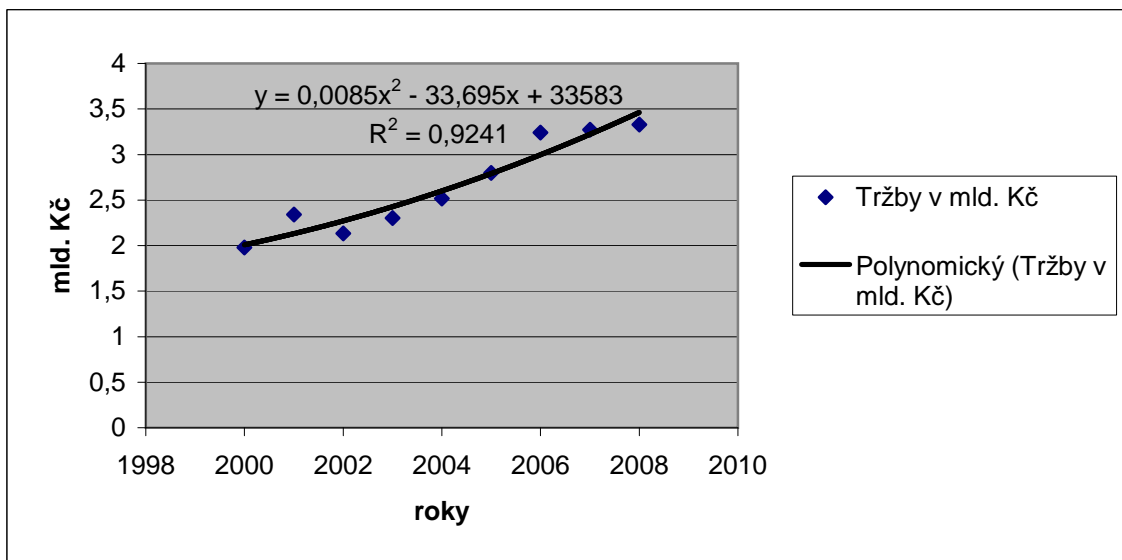


To, co je zde nyní zobrazeno jako R^2 , je index determinace, který bychom měli značit I^2 . Protože jeho hodnota je velmi blízko 1, můžeme považovat tvrzení o linearitě vztahu za potvrzené a zobrazená rovnice tento vztah popisuje.

Podle průběhu lineární funkce mohu usoudit, že vývoj obrátu ve společnosti MAFRA je možno považovat za trend.

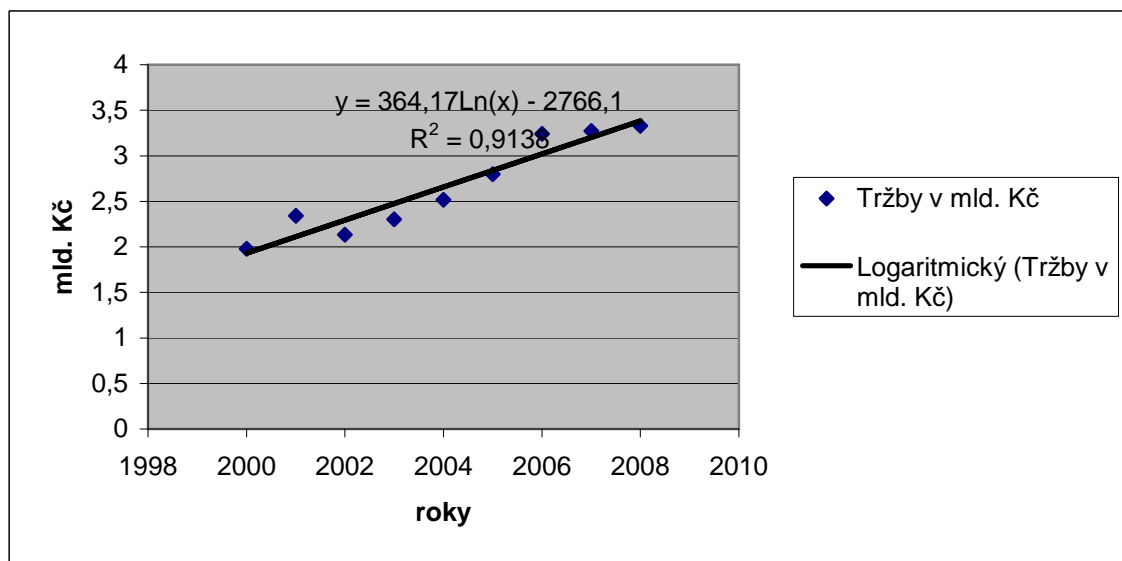
2. Kvadratická regrese 2. stupně

Postup určení vhodnosti funkce bude totožný, jako u lineární regrese.



Rovněž polynomická funkce se jeví jako vhodná k použití, její index determinace je dokonce vyšší, než u lineární funkce.

3. Logaritmická funkce



Rovněž logaritmickou funkci mohou použít pro vyjádření průběhu funkce.

Nejpřesnější čísla mi však bude schopna poskytnout **funkce kvadratická**, protože má ze všech tří funkcí nejvyšší hodnotu indexu determinace.

Pro kvalifikované rozhodnutí však ještě provedu výpočet adjustovaného koeficientu determinace.

n = 9	R ²	R ² _{adj}	k
lineární r.	0,914	0,901714	2
kvadratická r.	0,9241	0,8988	3
logaritmická r.	0,9138	0,901486	2

Výsledek adjustovaného koeficientu determinace R^2_{adj} hovoří pro použití **lineární funkce**.
Trend vývoje tržeb tedy vyčísím s použitím lineární funkce $y = 0,1817x - 361,54$

Extrapolace - odhad

a) $y = 0,1817x - 361,54$

x	y
2015	4,5855

Podle odhadu by měly tržby ve společnosti
MAFRA činit v roce 2015 cca 4,59 mld. Kč

Příloha č. 2

Otázky strukturovaného rozhovoru:

1. Jaká je dlouhodobá strategie Vaší společnosti a jakými metodami uplatňujete ve firmě strategické řízení? Jaká strategická rozhodnutí vedoucí ke zvýšení efektivnosti Vašich firemních procesů jste v poslední době přijali?
2. Jaké přístupy používáte v rámci managementu změn a k jakým změnám ve Vaší společnosti v poslední době došlo, resp. jaké připravujete?
3. Jak se Vaší firmě daří naplňovat principy znalostního managementu?
4. Jakými metodami hodnotíte výsledky podnikového vzdělávání? Provádíte měření jeho efektivnosti?
5. Je možné považovat Vaši společnost za učící se organizaci?
6. Které prvky identity Vaší firmy byste rád zmínil a v jaké souvislosti?
7. Naplňuje Vaše společnost principy etického managementu a v jakých aspektech? Máte vypracován etický kodex?
8. Jak se Vaše společnost staví k otázce společenské odpovědnosti firem? Podporujete nějaké charitativní projekty?

Přehled tréninků pro rok 2007, na které se můžete hlásit na adrese akademie.mafra.cz (kolegové z tiskáren se hlásí u svých asistentek).

Název tréninku

datum konání

Prodejní dovednosti

leden 2007

Školení je určeno novým inzertním poradcům mediální skupiny MAFRA.

Kreativita – tvůrčí řešení problémů

únor 2007

První část tréninku je zaměřena na rozvoj kreativity, druhá část na rozvinutí schopností nadchnout vlastním kreativním chováním ostatní spolupracovníky, získat je a motivovat.

Jak správně vybrat zaměstnance

březen 2007

Trénink je zaměřen na správné definování požadavků na obsazované místo a uchazeče. Dále pak na samotný výběr, včetně zásad vedení výběrového rozhovoru. Během školení se také dozvíte, jak adaptovat nového zaměstnance na pracovní místo a do týmu.

Asistentka – základ firmy

duben 2007

Program je určen především asistentkám, ale může se na něj přihlásit každý, kdo usiluje o zlepšení organizace vlastní práce, osobního plánování a jednání s manažerem, obchodním partnerem nebo kolegou.

Projektové řízení

květen 2007

Trénink přibližuje podstatu „znalostního“ projektového řízení, pomáhá osvojit si základní metody a techniky projektového řízení, seznamuje s podstatou Knowledge Managementu a učí využívat některé z technik v praxi. Součástí je i design vlastního projektu.

Školení první pomoci

červen 2007

Školení Vám poskytne potřebné informace pro zvládnutí první pomoci při běžných úrazech i při ohrožení života.

Komunikace s veřejností (konfliktní a krizové situace)

červen 2007

„Nejlépe zvládnutá krize je ta, která nedostala příležitost se rozvinout“. Školení zpracovává jednotlivé fáze přijímání a prezentace informací, utváření image společnosti, komunikaci s interní a externí veřejností, základní zásady krizové komunikace a nejčastější chyby v práci s veřejností.

Osobnostní typologie

srpen 2007

Již po páté se uskuteční oblíbené školení, které Vám zábavnou formou pomůže pochopit a osvojit si základy MBTI (nejužívanější osobnostní typologie v USA... a v MAFRA ☺)

Osobní image a etiketa

září 2007

Dvoudenní kurz zahrnuje komplexně problematiku základních pravidel společenského chování v rámci pracovních i obchodních vztahů, základy vizážistiky a profesionální image.

Jak porozumět světu financí

říjen 2007

Cílem jednodenního kurzu je seznámení se základními principy finančního řízení, naučit se číst v účetních výkazech, nastavit základní ekonomické a procesní vazby ve firmě (oběh dokladů, základní controlling atd.).

Pozitivní týmová spolupráce

listopad 2007

Trénink se věnuje převážně týmové spolupráci a týmovým rolím, ale dotýká se i komunikace s interním zákazníkem (tj. kolegou/kolegyní), základů asertivity a kontramaniplulace.

Nadále je možné se hlásit na výběr počítačových školení **MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)**, která jsou jednodenní a jejich termín závisí na volné kapacitě počítačové školící místnosti. Součástí registrace je krátký test, který pomůže sestavit osnovu programu. Stačí se tedy zaregistrovat a včas budete informováni o dalších krocích a termínu školení.

Nově zařazujeme jednodenní školení **Adobe Photoshop a tvorba www stránek** ve dvou pokročilostech. Termín bude vyhlášen po naplnění kapacity zájemci.

Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě

Jméno a příjmení:

Vedoucí:

Název vzdělávacího programu:

1. Do jaké míry splnil tento vzdělávací program Vaše očekávání v oblasti požadovaných cílů?

.....

.....

.....

.....

2. Získal/a jste ještě nějaké jiné přínosy z této aktivity? Jaké?

.....

.....

.....

.....

3. Jak budete aplikovat to, čemu jste se naučil/a při této aktivitě ve své práci?

.....

.....

.....

.....

4. Jakou pomoc budete potřebovat od svého vedoucího, abyste dokázal/a použít ve své práci to, čemu jste se naučil/a?

.....

.....

.....

.....

Podpis účastníka:

Podpis vedoucího:

Datum: